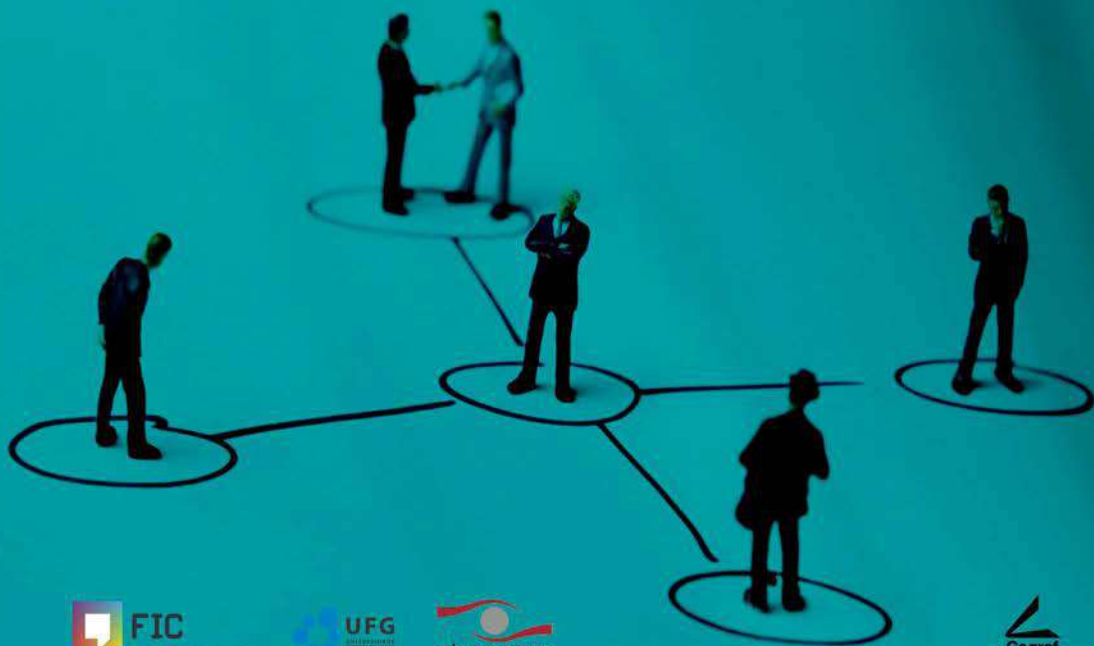


# COMUNICAÇÃO & PODER ORGANIZACIONAL

Enfrentamentos Discursivos, Políticos e Estratégicos

Tiago Mainieri  
Ângela Marques  
org.



# **COMUNICAÇÃO E PODER ORGANIZACIONAL: Enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos**

TIAGO MAINIERI  
ÂNGELA MARQUES

(Organizadores)

Gráfica UFG, 2018



Universidade Federal de Goiás

*Reitor*

*Edward Madureira Brasil*

*Vice-Reitora*

*Sandramara Matias Chaves*

*Pró-Reitora de Graduação*

*Flávia Aparecida de Oliveira*

*Pró-Reitor de Pós-Graduação*

*Laerte Guimarães Ferreira Júnior*

*Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação*

*Jesiel Freitas Carvalho*

*Pró-Reitora de Extensão e Cultura*

*Lucilene Maria de Sousa*

*Pró-Reitor de Administração e Finanças*

*Robson Maia Geraldine*

*Pró-Reitor de Gestão de Pessoas - Pró-Pessoas*

*Everton Wirbitzki da Silveira*

*Pró-Reitora de Assuntos Estudantis - Prae*

*Maísa Miralva da Silva*



Conselho Deliberativo do CEGRAF/ UFG

*Conselho Deliberativo*

Antonio Carlos Novaes

Antonio Corbacho Quintela (Diretor)

Daniel Ancelmo

Igor Kopcak

José Luiz Rocha

José Vanderley Gouveia

Julyana Aleixo Frago

Maria Lucia Kons

Revalino Antonio de Freitas

Sigeo Kitatani Júnior

# **COMUNICAÇÃO E PODER ORGANIZACIONAL: Enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos**

TIAGO MAINIERI  
ÂNGELA MARQUES

(Organizadores)

© FIC/UFG, 2018.  
© ABRAPCORP, 2018.

DIAGRAMAÇÃO:  
Julyana Aleixo Fragoso

CAPA, REVISÃO E EDIÇÃO CIENTÍFICA E TRADUÇÃO SOBRE RESPONSABILIDADE  
DOS/AS ORGANIZADORES/AS

Capa: André Roberto  
Revisão e edição científica: Waldemar Luiz Kunsch  
Traduções: Angela C. Salgueiro Marques

Endereço do Cegraf/UFG  
Centro Editorial e Gráfico (CEGRAF/ UFG) - Avenida Esperança, s/n, Câmpus  
Samambaia, CEP 74.690-900. Goiânia-GO

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)** **GPT/BC/UFG**

---

C741 Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos,  
políticos e estratégicos [E-book] / organizadores, Tiago  
Mainieri, e Ângela Marques. –Dados eletrônicos. –Goiânia :  
Gráfica UFG, 2018.  
Ebook.

Reunião de textos do XI Congresso da Abrapcorp ocorrido na  
Universidade Federal de Minas Gerais em 2017.

Inclui referências.

ISBN: 978-85-495-0226-1

1. Comunicação nas organizações. 2. Relações de poder. 3.  
Relações públicas. I. Mainieri, Tiago. II. Marques, Ângela. III. Associação  
Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações  
Públicas.

CDU:005.57

---

# Sumário

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Apresentação.....</b>                                                                                  | <b>9</b>  |
| <b>Introdução.....</b>                                                                                    | <b>11</b> |
| <b>COMUNICAÇÃO E PODER ORGANIZACIONAL.....</b>                                                            | <b>12</b> |
| Tiago Mainieri                                                                                            |           |
| Ângela C. Salgueiro Marques                                                                               |           |
| Fábia Pereira Lima                                                                                        |           |
| Márcio Simeone Henriques                                                                                  |           |
| <b>Parte 1</b>                                                                                            |           |
| <b>COMUNICAÇÃO, PODER E ORGANIZAÇÕES -<br/>DIMENSÕES TEÓRICAS.....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>I 1  </b>                                                                                              |           |
| <b>COMUNICAÇÃO, PODER ORGANIZACIONAL<br/>EDEMOCRÁCIA.....</b>                                             | <b>23</b> |
| Lee Edwards                                                                                               |           |
| <b>I 2  </b>                                                                                              |           |
| <b>ATACANDO AS CHAMAS DO SOCIAL:<br/>PERSPECTIVAS EM RELAÇÕES PÚBLICAS CRÍTICAS.....</b>                  | <b>49</b> |
| Øyvind Ihlen                                                                                              |           |
| <b>I 3  </b>                                                                                              |           |
| <b>VISÕES CRÍTICAS DO PODER CORPORATIVO: A DINÂMICA<br/>DA INFLUÊNCIA NA RELAÇÃO COM OS PÚBLICOS.....</b> | <b>76</b> |
| Márcio Simeone Henriques                                                                                  |           |

**| 4 |**

**DESAFIOS PARA A PRÁTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EM SUA  
INTERFACE COM A DEMOCRACIA E QUESTÕES DE JUSTIÇA.....91**

Ângela C. Salgueiro Marques

Rennan L. Martins Mafra

Luis Mauro Sá Martino

**| 5 |**

**CONFLITO, PODER E DIFERENCIAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE  
OS NOVOS MOVIMENTOS SOCIAIS E AS INSTITUIÇÕES.....124**

João José Azevedo Curvello

**| 6 |**

**O PODER CORPORATIVO NA PERSPECTIVA DA DEMOCRACIA  
E DO INTERESSE PÚBLICO.....138**

Basilio Alberto Sartor

**Parte 2**

**COMUNICAÇÃO, PODER E ORGANIZAÇÕES -  
DIMENSÕES APLICADAS.....153**

**| 7 |**

**A LÓGICA SOCIAL MIDATIZANTE  
DAS MARCAS: UM ESTUDO DO PROJETO  
“PLANETASUSTENTÁVEL” .....154**

Vânia Penafieri

|                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>  8  </b><br><b>A COMUNICAÇÃO NO PODER LEGISLATIVO E AS NOVAS</b><br><b>INTERFACES COM O CIDADÃO.....</b> | <b>174</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Ana Lucia Romero Novelli

|                                                                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>  9  </b><br><b>ATÉ ONDE VAI O “CONTEÚDO DE OPORTUNIDADE”?</b><br><b>COMO O CONTEXTO VEM OCUPANDO ESPAÇO NAS</b><br><b>MÍDIAS SOCIAIS E GERANDO POLÊMICAS.....</b> | <b>191</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Carolina Frazon Terra

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>  10  </b><br><b>MÉTODO E METODOLOGIA: AS IMPRECIÇÕES CONCEITUAIS</b><br><b>EM TESES DE DOUTORADO.....</b> | <b>215</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Renata Andreoni

Luciana Buksztejn Gomes

Francielle Benett Falavigna

Fernanda Luz Moraes

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>A Abrapcorp.....</b> | <b>237</b> |
|-------------------------|------------|

# Apresentação

**C**om o tema “Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos”, o XI Congresso da Abrapcorp, ocorrido na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com o apoio da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), apostou na relevância que essa temática assume na atualidade. A área da comunicação organizacional, no âmbito de uma sociedade cada vez mais complexa e, especialmente, diante do cenário político e social do país, exige uma reflexão permanente acerca da ação das organizações.

Tradicionalmente, a Abrapcorp edita um e-book resultante das reflexões realizadas durante o congresso. O presente e-book, que reúne a reflexão dos autores em torno da temática central do XI Congresso, pretende contribuir na produção do conhecimento, fomentando a discussão sobre comunicação e poder organizacional.

Os textos que integram esta obra foram elaborados a partir da contribuição dos autores nos debates que tiveram lugar durante o congresso. A obra está estruturada em duas partes. A primeira parte, “Comunicação, poder e organizações – dimensões teóricas” traz aos leitores os textos dos conferencistas de fora do país Lee Edwards e Øyvind Ihlen e dos pesquisadores brasileiros Márcio Simeone Hen-

riques, Ângela C. Salgueiro Marques, Rennan L. Martins Mafra, Luis M. Sá Martino, João José A. Curvello e Basílio A. Sartor. Na segunda parte, “Comunicação, poder e organizações – dimensões aplicadas”, os leitores terão a oportunidade de dialogar com os textos das pesquisadoras Vânia Penafieri, Ana Lucia R. Novelli, Carolina F. Terra, Cleusa Maria A. Scroferneker, Renata Andreoni, Luciana B. Gomes, Francielle B. Falavigna e Fernanda L. Moraes.

Deve-se em grande parte aos esforços dos docentes e alunos da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich) da UFMG tanto a viabilização do XI Congresso da Abrapcorp quanto a organização do *e-book* que ora apresentamos à comunidade interessada no tema “Comunicação e poder organizacional”. Nosso especial agradecimento aos envolvidos nesse projeto. Uma excelente leitura!

*Os organizadores*

# Introdução

A comunicação sempre acontece permeada de relações de poder, desequilíbrio e agressividade e, por isso, estudos críticos de comunicação pretendem revelar e vencer formas assimétricas, explícitas e ocultas, de relações de poder que violam a reciprocidade (Deetz; McClellan). Em diálogos que se estabelecem em contextos cívicos e organizacionais a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores, mantendo-se relações assimétricas de produção de sentido e de poder. Isso ocorre de várias maneiras, entre elas: “formas discursivas privilegiadas, comunicação sistemicamente distorcida (quando sistemas de poder dão a entender que a interação é livre e aberta) e comunicação discursivamente fechada (quando conflitos potenciais são suprimidos e tornados neutros)” (Deetz). Todas as três revelam que diferenças de interesse são solucionadas por meio de “falsos diálogos”, nos quais, sob a camuflagem de processos argumentativos e adversariais, decisões são tomadas entre posições conhecidas ao invés de incentivar a produção criativa do desconhecido e potencialmente mais vantajoso para a troca mútua.

*Tiago Mainieri, Ângela C. Salgueiro Marques,  
Fábia Pereira Lima, Márcio Simeone Henriques*

# COMUNICAÇÃO E PODER ORGANIZACIONAL

Tiago Mainieri<sup>1</sup>

Ângela C. Salgueiro Marques<sup>2</sup>

Fábila Pereira Lima<sup>3</sup>

Márcio Simeone Henriques<sup>4</sup>

---

1 Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Professor da Universidade Federal de Goiás. E-mail: tiagomainieri@gmail.com.

2 Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG. E-mail: angelasalgueiro@gmail.com.

3 Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: fabialima@gmail.com.

4 Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Departamento de Comunicação Social da UFMG. E-mail: simeone@ufmg.br.

**A**o elegermos a noção de poder como articuladora das reflexões produzidas no XI Congresso da Abrapcorp, interessava-nos questionar as diferentes ordens de constrangimento e controle que frequentemente reduzem processos de comunicação organizacional e relações públicas à produção de consensos e aplainamento dos conflitos que tensionam as relações entre as organizações e seus diferentes públicos.

Partindo de uma perspectiva diversa e apostando no caráter reflexivo das relações dialógicas, propôs-se uma temática que toma o conflito e o dissenso como locus profícuo de observação dos modos com que não apenas as organizações buscam a aceitação social, mas também dos modos pelos quais a sociedade, cada vez mais vigilante, enfrenta suas organizações. Se a assimetria intrínseca às relações organizacionais evidencia a dimensão estratégica do discurso e da comunicação empreendida pelos atores sociais na busca por visibilidade e legitimidade de seus objetivos e causas, é imprescindível um esforço de compreensão de tais problemáticas, pelos pesquisadores da área, à luz das lógicas que a atravessam, como a midiaticização, a juridicalização e a formação da opinião pública.

O modo como a noção de diálogo tem sido utilizada nos contextos organizacionais atende frequentemente a uma forte demanda pelo aprimoramento de interações mais dialógicas com públicos (KUNSCH, 1997) e, mais especificamente no campo acadêmico, a uma necessidade de refletir acerca de sua potencialidade heurística. Ainda que o diálogo não possa ser tomado como gesto de harmonia (MARQUES; MAFRA, 2013), muito menos como sinônimo de comunicação organizacional (MAFRA; MARQUES, 2015), é inegável o quanto as interações entre organizações e públicos, em cenários democráticos, solicitam o diálogo como gesto capaz de produzir re-

sultados comunicacionais supostamente mais justos e legítimos. Dito de outro modo, uma vez permitindo a construção de cenas dialógicas, as organizações, por suposto, buscariam fazer coro às expectativas contemporâneas pelo aprimoramento democrático nas relações engendradas entre instituições e sujeitos sociais, nos contextos recentes de sociedades complexas e pluralistas.

Compreender as disposições discursivas multiformes e fragmentadas do diálogo nos cenários organizacionais é gesto possível à medida que se reconhece os próprios ambientes relacionais das organizações como espaços instáveis, em permanente jogo de forças. Assim, o diálogo acontece num fluxo fragmentado, múltiplo, imprevisível, ora opaco, ora visível, sempre orientado pelas pretensões de igualdade moral e política e pelo movimento de sujeitos que correm riscos para instituírem o novo pela cena dissensual.

A reflexão em torno da constituição comunicativa das organizações nos apresenta, sob diversos aspectos, as condições sob as quais a comunicação cria as organizações (PUTNAM; NICOTERA, 2010). Autores como Gail Fairhurst e Linda Putnam (2004) apontam que não é a presença em si da comunicação e do diálogo que produz uma organização, mas a ação coordenada, a colaboração, a legitimação de parceiros e a identificação por eles promovidas. Ao mesmo tempo, essa abordagem nos permite afirmar que o contexto organizacional – constituído pelas interações sociais, pelo uso comunicacional da linguagem e pelos discursos – não pode ser apreendido fora de tensões de poder e desigualdades que interferem no modo como o diálogo opera e funciona em tal contexto.

Nesse sentido, o diálogo emerge nos contextos organizacionais a partir de um acontecimento – algo que irrompe junto a um grupo e

que atravessa o fluir das interações, provocando a abertura de campos dialógicos sempre conflituosos (MAFRA; MARQUES, 2013). Por isso, as interações provocadas pelo acontecimento dão origem a comunidades políticas ancoradas no dissenso, ou seja, em diferenças nos arranjos sensíveis que ordenam linguagens e gestos, e num desacordo sobre a situação posta sob o cotidiano organizacional. Fóruns de diálogo têm sido criados em contextos cívicos e organizacionais construindo regras e princípios para seu funcionamento inclusivo, paritário e reflexivo. Contudo, observamos que a emergência efetiva do dissenso (e de interlocutores) ainda enfrenta problemas ligados a assimetrias de poder e à desvalorização de pontos de vista e/ou daqueles que os proferem. Muitos desenhos participativos e dialógicos em contextos organizacionais reduzem a concepção de “ter voz” (ou de tomar a palavra) a meramente ter algo a dizer, em vez de observar a construção social do que há para ser dito ou de quem deve dizê-lo e como (DEETZ; SIMPSON, 2003).

Sob essa perspectiva, o objeto do diálogo é frequentemente associado ao conteúdo das falas, aos interesses em disputa e à solução de algum problema que se apresenta discursivamente diante de uma coletividade. Contudo, acreditamos que o objeto de um diálogo deve ser a própria possibilidade de sua ocorrência. É por isso que Jacques Rancière (2004) descreve o diálogo como a criação de uma cena polêmica na qual o conflito se estabelece acerca do entendimento da própria situação de fala, ou seja, do estatuto dos sujeitos falantes, de sua habilidade em apresentar ao outro o mundo no qual seus argumentos fazem sentido e da dinâmica dissensual que desestabiliza concepções prefiguradas do que significa a interlocução e o processo de constituição dos interlocutores. Para esse autor, o diálogo produzido em cenas polêmicas é o evento fundante de comunidades políticas, nas quais

um sentido de público é construído pela aparência e pelo engajamento comunicativo e agonístico. Tais comunidades se valem do diálogo para dar visibilidade a (fazer aparecer) suas próprias diferenças, em práticas articulatórias imprevisíveis e conflituosas – configurando uma prosa social sempre aos *avos*, múltipla em seus vários fragmentos.

O diálogo que deriva de articulações entre pluralidades, ao promover a constituição de comunidades políticas, provoca também a criação de cenas polêmicas de dissenso, por meio das quais os integrantes dessas comunidades instituem um drama, ancorado em gestos poéticos e argumentativos, voltados à sua própria constituição como interlocutores em torno de uma pretensa igualdade moral e política. Ao mesmo tempo, essas cenas se constituem e emergem por meio de acontecimentos específicos que, ao se desdobrarem, permitem que comunidades políticas se desenvolvam e deem origem a processos dialógicos marcados por uma lógica dissensual que requer uma observação mais atenta aos modos como os interlocutores se constituem enquanto tais, de maneira autônoma e paritária (MARQUES, 2013). Tal constituição indica a produção de práticas articulatórias agonísticas, as quais nenhuma *fala autorizada* poderia prever. É sob esse ângulo que podemos nos apropriar da noção de cenas de dissenso elaborada por Rancière para afirmar que, nos contextos organizacionais, o diálogo opera sob uma pretensa igualdade moral e política mobilizada por ações que visam à integração e colaboração – ainda que tais contextos sejam comumente marcados por tensões diversas e por uma pluralidade desigual e estilhaçada de vozes.

Um acontecimento pode instaurar comunidades nas quais os sujeitos de fala estabelecem vínculos em uma situação discursiva momentaneamente partilhada, sob a forma de um desejo reciprocamente

expresso e que motiva a ação de “tomar a palavra”, requerendo que se afirmem como “seres de razão e de discurso, capazes de contrapor razões e de construir suas ações como uma demonstração de capacidade que também é uma demonstração de comunidade” (RANCIÈRE, 2004, p. 90).

É importante salientar que uma comunidade política não tem como objetivo fazer coincidir semelhantes e dessemelhantes, mas revelar que a partilha de um mundo comum é feita, ao mesmo tempo, da tentativa de estabelecer ligações entre universos fraturados e da constante resistência à permanência desses vínculos. Para Rancière, formas de agir e de ser do sujeito que tendem mais ao desentendimento e ao dissenso permitem instaurar uma comunidade política de partilha na qual a igualdade é o exercício constante de regular a proximidade e a distância entre seus membros. Seria preciso, então “aprender a recriar a cada instante o próximo e o distante que definem os intervalos da comunidade igualitária” (2004, p. 199).

A formação de uma comunidade política dissensual está associada ao modo como os sujeitos experimentam acontecimentos capazes de explicitar divisões e fronteiras, relações de poder e assimetria. Ao mesmo tempo, esses acontecimentos podem apresentar o potencial de reconfigurar uma partilha (divisão e compartilhamento) da realidade social baseada em formas discursivas de percepção que impõem limites à comunicabilidade da experiência daqueles que têm sua palavra excluída das formas autorizadas de discurso.

A comunicação sempre acontece permeada de relações de poder, desequilíbrio e agressividade e, por isso, estudos críticos de comunicação pretendem revelar e vencer formas assimétricas, explícitas e ocultas, de relações de poder que violam a reciprocidade (DEETZ;

MCCLELLAN, 2009, p. 445). Em diálogos que se estabelecem em contextos cívicos e organizacionais a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores, mantendo-se relações assimétricas de produção de sentido e de poder. Isso ocorre de várias maneiras, entre elas: “formações discursivas privilegiadas, comunicação sistemicamente distorcida (quando sistemas de poder dão a entender que a interação é livre e aberta) e comunicação discursivamente fechada (quando conflitos potenciais são suprimidos e tornados neutros)” (DEETZ, 2010, p. 93). Todas as três revelam que diferenças de interesse são solucionadas por meio de “falsos diálogos”, nos quais, sob a camuflagem de processos argumentativos e adversariais, decisões são tomadas entre posições conhecidas ao invés de incentivar a produção criativa do desconhecido e potencialmente mais vantajoso para a troca mútua.

A menção às relações de poder e às assimetrias comunicativas em situação de diálogo nos conduz a afirmar que não se pode tecer uma análise das trocas comunicativas e dialógicas em contextos organizacionais sem levar em consideração que grande parte delas é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas assimetrias de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela não-tematização de injustiças referentes ao próprio reconhecimento dos parceiros como moralmente dignos de serem vistos como interlocutores, como “pares”. Sob esse aspecto, consideramos necessário examinar como as interações dialógicas dão a ver a criação de um espaço polêmico e dissensual no qual as diferenças podem aparecer e traçar caminhos de negociação e resistência.

Como salientam André Spicer, Mats Alvesson e Dan Kärreman (2009), nos estudos críticos sobre a comunicação no contexto das organizações olha-se para a performatividade como os modos prá-

ticos e críticos de apropriação e uso dos discursos, revelando as condições de opressão e revelando os desencaixes e fraturas entre os sujeitos e seus mundos, os quais não podem ser superados de maneira definitiva, mas deixam entrever momentos fugazes de uma aproximação sempre tensa.

Os elementos para a criação de cenas de dissenso, presentes nas múltiplas e nunca totalmente previsíveis práticas dialógicas que irrompem nos contextos organizacionais, permitem a identificação do diálogo não como espaço voltado a harmonizar as diversas cenas interlocutivas possíveis, mas como âmbito efetivo de trocas, por meio do qual os sujeitos organizacionais se valem do conflito e da articulação dramática/argumentativa para serem vistos, em suas diferenças, como interlocutores moralmente considerados a tomar parte num debate. Tal movimento, notadamente impulsionado pelas comunidades políticas, imputa, à cena organizacional, a expressão de uma pluralidade de vozes que se valem do diálogo para dar visibilidade a (fazer aparecer) suas próprias diferenças, instaurando o quadro de uma prosa social sempre fragmentada/estilhaçada.

Diante das considerações acima feitas, buscamos reunir aqui reflexões que se dedicam a explorar diferentes dimensões acerca das interfaces entre comunicação e poder, dos enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos no contexto organizacional. De modo geral, elas apontam que se a assimetria intrínseca às relações organizacionais evidencia a dimensão estratégica do discurso e da comunicação empreendida pelos atores sociais na busca por visibilidade e legitimidade de seus objetivos e causas.

## REFERÊNCIAS

DEET'Z, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-101.

DEET'Z, Stanley; McCLELLAN, John. Communication and critical management studies. In: WILLMOTT, Hugh; BRIDGMAN, Todd; ALVESSON, Mats (Ed.). *Handbook of critical management studies*. London: Oxford University Press 2009. p. 433-453.

DEET'Z, Stanley; SIMPSON, Jennifer. Critical organizational dialogue: open formation and the demand of “otherness”. In: ANDERSON, Rob; BAXTER, Leslie A.; CISSNA, Kenneth N. (Ed.). *Dialogic approaches to communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. Organization as discursive constructions. *Communication Theory*, v.14, n.1, p. 5-26, 2004.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

MAFRA, Rennan. *Vestígios da dengue no anúncio e no jornal: dimensões acontecimentais e formas de experiência pública na (da) cidade*. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2011.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (Org.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte, MG: Fafich/ UFMG, 2015. p.185-193.

MARQUES, Ângela. Três bases estéticas e comunicacionais da política: cenas de dissenso, criação do comum e modos de resistência. *Contracampo*, v. 26, p. 126-145, 2013.

\_\_\_\_\_. Acontecimento e criação de comunidades de partilha: o papel das ações comunicativas, estéticas e políticas. In: FRANÇA, Vera Veiga; OLIVEIRA, Luciana de (Org.). *Acontecimento: reverberações*. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2012. p. 143-156.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ECA-USP, São Paulo, a. 10, n. 19, p. 82-94, 2. sem. 2013.

\_\_\_\_\_. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. *Dispositiva*, v. 2, n. 2, p. 2-20, 2014.

PUTNAM, Linda; NICOTERA, Anne. Communicative constitution of organization is a question: critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, v. 24, n.1, p. 158-165, 2010.

RANCIÈRE, Jacques. *La méésentente: politique et philosophie*. Paris: Galilée, 1995.

\_\_\_\_\_. *Aux bords du politique*. Paris: Gallimard, 2004.

SPICER, André; ALVESSON, Mats; KÄRREMAN, Dan. Critical performativity: the unfinished business of critical management studies, *Human Relations*, v. 62, n. 4, p. 537-560, 2009.

# Parte 1

## COMUNICAÇÃO, PODER E ORGANIZAÇÕES - DIMENSÕES TEÓRICAS

As negociações entre os sujeitos, a elaboração e justificação pública de seus argumentos e suas demandas são atravessadas por duas formas principais de assimetrias de poder, de acordo com a teoria de Habermas (1987, 2004): a manipulação e a comunicação sistematicamente distorcida. Na *manipulação*, ao menos um dos participantes da troca comunicativa não cumpre com seus pares as condições da ação comunicativa acordadas de modo recíproco. A ação comunicativa se torna estratégica: seu objetivo é buscar um objetivo ocultado dos outros interlocutores. Já na *comunicação sistematicamente distorcida* ao menos um dos participantes contraria a si mesmo, uma vez que age estrategicamente, enquanto aparentemente adota uma atitude orientada para o entendimento. Nesse processo, os interlocutores pensam que estão no controle de trocas voltadas para o entendimento, mas cederam esse controle para outras instâncias, que podem ser colegas de trabalho, gestores, lideranças, grupos com interesses específicos (Bohman, 2000).

*Ângela C. Salgueiro Marques (Extraído do capítulo 4)*

# COMUNICAÇÃO, PODER ORGANIZACIONAL E DEMOCRACIA<sup>5</sup>

Lee Edwards<sup>6</sup>

---

5 Este trabalho dialoga diretamente com o texto “The role of public relations in deliberative systems”, da autora (Edwards, 2016). O texto foi traduzido do inglês, com a permissão da autora, por Ângela Cristina Salgueiro Marques.

6 Professora da Universidade de Leeds. Pesquisadora da área de Relações Públicas a em uma perspectiva sociocultural. É editora associada do Journal of Communication e coeditora da revista Public Relations Inquiry. Suas mais recentes publicações revelam aspectos do exercício do poder através das relações públicas como prática de intermediação cultural. Destacam-se as seguintes obras: Power, diversity and public relations (2014); and Understanding copyright (com Bethany Klein e Giles Moss, 2015); Public relations, society and culture: theoretical and empirical explorations (2011).

## Resumo

O texto aborda as relações públicas como fluxo de comunicação propositiva, atuando pelo bem de indivíduos e grupos (formais e informais) através de suas contínuas transações com outras entidades sociais. Tal perspectiva considera as relações públicas tanto como ações agregadas, quanto como uma prática particular de emergência contínua de transformações, e não apenas um dos lados de uma concepção dicotômica entre causa e efeito. Além disso, a reflexão explora algumas interfaces entre relações públicas e democracia, destacando sua habilidade de gerar capital social, conectando ativistas e não-ativistas, chamando a atenção para a importância normativa do diálogo. Ao tecer uma crítica à abordagem instrumental das relações públicas, o texto salienta o papel das relações públicas e de seus profissionais na construção de uma democracia deliberativa, atuando na mediação entre esferas públicas e privadas, entre cidadãos e Estado. Profissionais de relações públicas criam, mantêm e alteram relacionamentos, promovendo interfaces na sociedade civil, intensificando a troca de ideias e as articulações entre indivíduos e grupos.

**Palavras-chave:** relações públicas, sistemas deliberativos, democracia, teoria crítica.

**O**s acontecimentos dos últimos anos têm nos mostrado que o mundo está cheio de riscos, problemas imprevisíveis e mesmo caóticos, como as mudanças climáticas, corrupção política, fake news, fome, terrorismo e crises de refugiados, e outros tantos eventos que compõem a globalidade de nosso mundo social. Tais riscos e ameaças abrangem arranjos econômicos e políticos, nossas relações com os outros, nossas normas e expectativas culturais, e também os direitos e normas. Neste texto quero refletir acerca de como as organizações estão implicadas nesses eventos, que tipo de papel a comunicação organizacional pode desempenhar não só nessas questões específicas aqui mencionadas, mas em sistemas mais amplos de comunicação e democracia que, acredito, influenciam na emergência dos tempos difíceis que enfrentamos.

Está na natureza das organizações a busca por certeza e estabilidade como bases para seu planejamento e suas operações, mas esse ambiente caótico e fluido não pode ser totalmente controlado, pois o risco está sempre presente. Como Fairclough (2006) evidenciou ao falar sobre globalização, o risco emerge e tem agência, mas não possui origem. Ele é apresentado como uma condição do mundo (como expresso na obra de Beck, *Risk society*, de 1992) e, por isso, não há ninguém para assumir a responsabilidade por sua existência ou efeitos. O risco simplesmente “existe”. Certamente, em uma sociedade na qual a informação é uma fonte de poder (CASTELLS, 2009), a comunicação é uma fonte de risco: ela é usada para evitar o risco, mas ela é também arriscada em sua própria presença ou ausência.

Se conversações sobre organizações não ameaçam, em si mesmas, os objetivos organizacionais, como se fossem uma fonte de risco, a preocupação é com conversações que poderiam prejudicar a repu-

tação dessas organizações, uma vez que a perda de reputação pode aumentar o escrutínio e impor mudanças (em vez de torná-las voluntárias) na prática. Como meio de gerenciar os riscos, as organizações usam as relações públicas para exercer controle sobre suas relações com seus públicos. Sem a intervenção das relações públicas, as organizações e seus públicos existem em oposição constante: públicos são uma ameaça potencial, porque exercem um forte escrutínio sobre a atividade organizacional. O escrutínio sugere um foco no detalhe, lançando luz sobre áreas previamente escondidas, e uma autoridade da parte daqueles que escrutinam para desafiar as escolhas que as organizações fazem acerca de seus negócios rotineiros. Contudo, com as relações públicas, o argumento sustentado é o de que as organizações podem enfrentar audiências e públicos céticos através da escuta, da conversação e do diálogo, respondendo a eles e, assim, protegendo melhor a reputação organizacional.

A natureza permanentemente emergente da comunicação, como negócio arriscado, é ressaltada em primeiro plano: você não pode contar com ela para fazer o que deseja porque, no final, o sentido é criado em colaboração e os públicos (as audiências) podem ser quixotescos em suas interpretações das palavras e necessidades.

## RELAÇÕES PÚBLICAS, RISCO E REPUTAÇÃO

A abordagem mais adequada para endereçarmos esses problemas, de acordo com as assessorias de comunicação, é estabelecer parcerias com o “consumidor soberano” (DU GAY; SALAMAN, 1992, p. 616) a fim de “conduzir a agenda” (EDELMAN, 2010) que irá governar, à distância, os pensamentos e discussões entre agentes organizacionais e sociais.

Canais de mídia digital e social transformaram a paisagem das comunicações cotidianas. Conversações acerca de marcas e serviços estão acontecendo rotineiramente e de modo constante. Auxiliamos as marcas a conquistarem o direito de serem parte dessas conversações e a se tornarem agentes catalíticos de novas conversações (FISHBURN HEDGES, 2010, online).

Essa lógica confere às relações públicas um valor fundamental para as organizações, a ser definido em termos de reputação, um remédio universal que conduz ao entendimento, apoio e comportamento desejável do “todo-poderoso” cliente. As relações públicas são a disciplina que zela pela reputação, com o objetivo de angariar compreensão e apoio, influenciando a opinião e o comportamento. Elas são o esforço planejado e bem fundamentado para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento entre uma organização e seus públicos (CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC RELATIONS, 2009).

As relações públicas se tornam uma forma de especialidade, ou de expertise, um conjunto de “verdades desinteressadas” (MILLER; ROSE, 1990, p. 10) que são trazidas para a organização como meio de mapear, conhecer e se localizar em um certo ambiente, controlar os desafios que impedem a organização de alcançar seus objetivos, auxiliando-a a alcançar metas mais amplas.

Não importa qual o tipo de organização que esteja enfrentando problemas: a reputação, com resultado prometido do trabalho do profissional de relações públicas, é relevante para todas as organizações ao redor do mundo. Estudos de caso e testemunhos de clients são utilizados para ilustrar o sucesso que a intervenção das relações públicas pode trazer em quaisquer circunstâncias, até mesmo a mais incerta. A amplitude de seu poder pode ser exemplificada nesta citação:

As relações públicas podem desempenhar um papel crítico ao alcançarem vantagem competitiva através, por exemplo, da abertura de novos mercados, da atratividade apresentada para trabalhadores de alto desempenho, da concessão de maior acesso a financiamentos e investidores, da criação de um alto valor para produtos e serviços, e da proteção dos negócios em tempos de crise (PUBLIC RELATIONS CONSULTANTS ASSOCIATION, 2011).

E a demanda de “propriedade” da ideia de confiança, como Bourne (2013) argumentou, é evidente nos instrumentos retóricos como, por exemplo, o barômetro de confiança, de Edelman.

A vantagem de um conhecimento que se propõe ser ilimitado em sua aplicação é significativa para a indústria das relações públicas, porque permite que ela cresça rapidamente e proporciona aos praticantes uma demanda por um conjunto de habilidades com aplicação universal. Contudo, ao mesmo tempo, demandas de universalidade contêm as sementes da própria falibilidade das relações públicas. Enquanto, de um lado, a noção de reputação percebida como “cura para tudo” se encaixa perfeitamente em um quadro econômico e político neoliberal – focado na importância de mecanismos de mercado acima da intervenção governamental, no consumidor soberano, e nas organizações tomadas como agentes ativos para a distribuição de riquezas (HARVEY, 2005; DU GAY e SALAMAN, 1992); de outro lado, tornam-se difíceis de sustentar aquelas concepções de reputação baseadas na lógica do mercado, orientadas somente para as audiências vistas como clientes. Tais concepções possuem limitações que significam, na prática, uma crença inquestionável no poder que a reputação teria de resolver todos os problemas.

Afinal, o risco origina-se com as pessoas, com suas decisões e seu desejo de garantir poder ou de se sentirem empoderadas para fazer mudanças. Estas não são razões comerciais ou razões orientadas para o mercado. Elas têm a ver com a democracia, com o sentimento de que a participação vale a pena, e particularmente com a democracia deliberativa, que enfatiza a voz e o direito de falar e ser ouvido, e o desejo de ter as próprias narrativas reconhecidas como uma contribuição válida para o debate público. Isso exige que tenhamos uma visão diferente acerca do que realmente é a comunicação organizacional.

## PODER ORGANIZACIONAL E DEMOCRACIA

Em um artigo publicado em 2012 na revista *PR Inquiry* (EDWARDS, 2012), defendi três novas suposições iniciais a serem adotadas nos estudos de relações públicas. Essas três suposições permitem uma via de acesso ao entendimento de como o poder emerge no e através do trabalho de comunicação estratégica, destacando a dimensão da diferença. Podemos mencionar aqui as diferenças nos significados atribuídos às relações públicas pelos públicos de interesse; as diferenças entre contextos para o trabalho de relações públicas; e diferenças entre os interesses dos diferentes grupos afetados por esse trabalho. A diferença engendra o julgamento (HALL, 1997) e, nessa perspectiva, a comunicação organizacional é sempre uma questão de poder.

Isso nos leva à ideia de poder organizacional. Como podemos definir o poder organizacional em termos comunicativos? Essa é uma dimensão que abrange a criação de sentido na sociedade, em vez de relações entre organizações e indivíduos. Como um esforço individual, uma campanha de relações públicas pode gerar relacionamentos ou criar modos de conexão para as organizações e seus públicos.

Mas, como parte de um fluxo maior e intencional de comunicação (EDWARDS, 2012), ela contribui para a sociedade como uma ocupação cultural intermediária, criando textos simbólicos que têm efeitos sociais, culturais, políticos e econômicos nos níveis local, nacional e global. O trabalho das relações públicas no “mercado retórico” (HEATH, 2006) é central para as sociedades influenciadas pela cultura promocional (LASH e URRY, 1994; DAVIS, 2013). A substância do trabalho de relações públicas é a produção e circulação de vários tipos de textos (visual, verbal, escrito) que comunicam discursos ideológicos através de uma ampla variedade de contextos (MOTION e LEITCH, 1996; CURTIN, 2011).

As relações públicas produzem sentido sobre o mundo em que vivemos e nosso lugar dentro dele, tanto como um agregado (um fluxo contínuo de comunicação conectado através do espaço e do tempo) quanto como um conjunto particular de práticas. Além disso, solicitam configurações específicas de recursos materiais (por exemplo: distribuição de capital, bens e produção) em contextos locais, nacionais e globais. Quando uma empresa argumenta que tem fornecedores éticos, mais fluxos de investimento para esses fornecedores atendem a critérios éticos. Quando uma empresa petrolífera afirma reconhecer a importância da energia renovável, pode investir mais em biocombustível ou em parques eólicos. Fluxos de tecnologia, capital e pessoas tendem a seguir e reforçar as prioridades comunicadas pelas elites corporativas e políticas.

Como essa discussão se relaciona com a democracia? Se reconhecermos as relações públicas como um fluxo agregado de comunicação fundamentalmente simbólica e ideológica com efeitos materiais que se expandem na sociedade, isso abre um caminho para a compreensão de sua influência nos processos democráticos

deliberativos em nível social. Também ajuda a explicar a conexão entre a semiose realizada através de campanhas específicas e seu maior efeito na sociedade, porque as campanhas são sempre parte de fluxos discursivos mais amplos.

Princípios de deliberação enfatizam a importância de debates racionais, razoáveis, abertos e inclusivos entre os cidadãos para alcançar decisões legítimas sobre como a sociedade deve ser governada (CHAMBERS, 2012; DRYZEK, 2000). Esses requisitos distinguem a deliberação da “mera conversação” e da distorção produzida através de manipulação ou da coerção (PARKINSON, 2012; SCHUDSON, 1997). Eles estão garantidos por meio de várias condições normativas, incluindo a necessidade de deixar de lado os interesses estabelecidos; de priorizar o argumento racional e de incluir todos os afetados pela questão em discussão (DRYZEK e NIEMEYER, 2010; HABERMAS, 1996; JACOBS et al., 2010). Tais condições levam inevitavelmente a críticas acerca das relações públicas, uma vez que a motivação para usá-las é geralmente associada a alguma forma de interesse organizacional próprio (por exemplo, melhorar a reputação, os relacionamentos ou as vendas), e que os apelos emocionais são amplamente usados em campanhas de modo paralelo ao argumento racional, ou em vez dele.

Combinada com evidências de práticas de relações públicas precárias, a profissão é facilmente enquadrada como a causa de várias patologias da deliberação (BOHMAN, 2000; STOKES, 1998): os comunicadores do governo podem ser interpretados como agentes capazes de enganar o público sobre decisões políticas; as campanhas de gerenciamento de questões problemáticas podem enganar os políticos sobre a opinião pública; e os profissionais de relações públicas da mídia podem manipular a agenda da mídia de modo que os

discursos midiáticos representem “pseudopreferências” do público em vez de preferências reais. De modo geral, a profissão de relações públicas poderia ser acusada de se envolver em uma “retórica plebiscitária” (CHAMBERS, 2009, p. 328), onde o objetivo é ganhar a disputa e ganhar poder ao invés de se envolver reflexivamente com outros atores para buscar um consenso legítimo.

Os estudiosos de relações públicas defenderam seu papel de apoio e facilitação em processos democráticos, com base nas justificativas para o trabalho de relações públicas desde sua primeira manifestação, incluindo sua contribuição para o capital social e para a sociedade civil, sua função de construção de comunidades e o potencial dos princípios retóricos para orientar as boas organizações a se “comunicarem bem” (HEATH et al., 2013). Mas, como observei em outro trabalho (EDWARDS, 2016), certos aspectos apresentam, contudo, problemas específicos à luz dessas condições normativas. São eles: o fato de que o interesse próprio, e não o bem comum, é entendido como força motriz das relações públicas; o fato de que as campanhas abrangem uma ampla gama de tipos de discurso, não apenas argumentos racionais; e o fato de que as relações públicas tendem a ser usadas mais amplamente pelos grupos já dominantes na sociedade, aumentando ainda mais seu poder e distorcendo os debates em favor de seus interesses.

Como um todo, os argumentos a favor da contribuição das relações públicas para a democracia são fracos quando vistos à luz dessas condições deliberativas que eles não podem cumprir. Eles exigem otimismo irracional e atenção seletiva de seus adeptos. É preciso viver na esperança de que as organizações se concentrem na construção de relacionamentos que melhorem o tecido da sociedade ci-

vil, ou demonstrem preocupação com a honestidade, transparência e argumentos de alta qualidade. É preciso ignorar o fato de que tais circunstâncias são menos comuns do que se poderia desejar, e que a vasta maioria das relações públicas é realizada para servir a interesses políticos e comerciais previamente estabelecidos, de modo que a capacidade do público em geral de ter voz ativa nos debates sobre o interesse público é constantemente reduzida (DUTTA-BERGMAN, 2005; FITZPATRICK e PALENCHAR, 2006; SIMMONS e WALSH, 2010; WEAVER et al., 2006).

No entanto, existem diferenças importantes na prática: campanhas de conscientização, *lobby* e trabalhos de relações públicas de ONGs, atuações de instituições de caridade e de ativistas de base são muito diferentes das relações públicas não democráticas (MOLONEY, 2004). Algum tipo de comunicação governamental constitui uma tentativa genuína de envolver, engajar e informar a população. Além disso, os críticos das relações públicas tendem a ignorar a agência do público, tratando-o como conjunto de receptores passivos de comunicação distorcida e incapazes de enxergar além do turbilhão em que são implicados. Esta é certamente uma representação injusta dos atuais públicos conscientes das relações públicas, que podem – e frequentemente o fazem – explorar muitas fontes de informação além dos canais oficiais de relações públicas (por exemplo, mídias sociais, *blogs* ativistas) (COLEMAN; BLUMLER, 2009). Finalmente, desconsiderar as relações públicas é normativamente problemático, dada a importância da publicidade para a deliberação como um meio de disseminar ideias e argumentos. A publicidade deve ser ativamente gerada por meio do uso da mídia, criação de eventos, canais de mídia social e outras formas de comunicação para alcançar públicos relevantes, garantir sua atenção e engajá-los em debates.

As relações públicas são uma importante ferramenta através da qual organizações de todos os tipos geram publicidade para sua posição usando uma ampla gama de ferramentas, como parte de sua participação em debates sociais (ASHRA, 2014; COOMBS e HOLLADAY, 2010; DEMETRIOUS, 2013). Como tal, elas são um elemento indispensável nos complexos processos de produção, circulação e captação de debates deliberativos. Em outras palavras, temos que encontrar um lugar para as relações públicas nos sistemas democráticos, a fim de desvendar esses efeitos e fornecer uma visão mais realista de seu papel no cenário atual.

## SISTEMAS DELIBERATIVOS E O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Uma teoria que pode nos auxiliar é aquela que tem como foco os sistemas deliberativos e que tomam o conceito de democracia deliberativa como processo disperso e distribuído, em vez de considerá-lo como uma série de interações separadas. Sistemas deliberativos são arenas dinâmicas de tomada de decisão que abordam as decisões sociais de uma maneira “emergente” (MANSBRIDGE et al., 2012, p. 8). Eles incluem arenas discursivas formais e informais, englobando desde a conversação cotidiana (MANSBRIDGE, 1999) até fóruns explicitamente deliberativos instaurados para articular diferentes interlocutores para debaterem uma questão coletiva específica (HENDRIKS, 2006; MARQUES e MAIA, 2010; PARKINSON, 2004), em um processo que envolve não só a descoberta de áreas de conflito, mas também de valores compartilhados que podem formar a base para um acordo (JACOBS et al., 2010). Ao longo do tempo, as contínuas interações entre atores deliberativos em um sistema tendem a produzir mudanças nos valores e comportamentos so-

cialmente aceitos, com base nos discursos que desenvolvem nesse sistema e que fazem circular através dele (DRYZEK, 2010; MANSBRIDGE et al., 2012).

Nem toda interação no sistema deliberativo pode ser considerada capaz de demonstrar características ideais. Em vez disso, o foco está nas maneiras pelas quais as imperfeições nos encontros deliberativos individuais são equilibradas em todo o sistema, de modo que uma “democracia mais deliberativa” possa ser alcançada (COLEMAN e BLUMLER, 2009, p. 38). Alguns critérios para a comunicação deliberativa permanecem válidos: para um sistema deliberativo ser autêntico, a comunicação deve ser respeitosa com os outros, não coercitiva, capaz de conectar o particular ao geral e encorajar outros a refletirem sobre suas próprias posições (DRYZEK, 2000, p. 167) em uma troca na qual prevaleça a justificação recíproca de argumentos formulados e expressos em termos que outros possam aceitar (GUTMANN e THOMPSON, 1996). Um sistema deliberativo também deve ser inclusivo, sensível a uma ampla gama de demandas dos cidadãos, incluindo o argumento racional, mas sem limitar-se a ele (PARKINSON, 2012), e refletindo a ampla “gama de interesses e discursos presentes em um ambiente político” (DRYZEK, 2009, p. 1382). Finalmente, a deliberação deve ter consequências estendidas para além do lócus em que foi produzida, com impacto nos processos de tomada de decisão (BOHMAN, 2012).

Os sistemas deliberativos são compostos por diferentes componentes (DRYZEK, 2009) e as relações públicas influenciam praticamente todos eles. No *espaço empoderado*, as relações públicas ajudam as organizações a gerenciar seu engajamento com outros atores em espaços formalmente construídos, como reuniões de *lobbying* ou

consultas governamentais. Praticantes de relações públicas (talvez em suas funções como lobistas, gerentes de relações públicas ou comunicadores governamentais) provavelmente estarão envolvidos no desenvolvimento de relatórios, roteiros ou discursos que ajudem as organizações a comunicar sua posição, responder a desafios e desafiar outras pessoas dentro de um grupo seleto de produtores de decisão. No *espaço público*, as relações públicas permitem que as organizações forneçam diferentes tipos de informação que podem ajudar os cidadãos a “formar suas opiniões e formular suas preferências políticas” (CHAMBERS, 2009, p. 333). Por exemplo, campanhas destinadas a limitar a regulamentação no setor financeiro podem tomar a forma de bancos que promovem engajamento da comunidade e atividades de patrocínio destinadas a clientes, parlamentares locais e grupos ativistas por meio de mídias tradicionais e sociais, da promoção de eventos *on-line* e presenciais, no âmbito comunitário.

As campanhas influenciariam o debate público sobre os méritos da regulamentação ao criar uma exposição positiva para os bancos que poderia levar os cidadãos a pensar sobre eles de uma forma mais generosa, desviando a atenção de seus delitos históricos. As relações públicas são um importante mecanismo de transmissão, garantindo que os debates circulem dentro de e entre espaços públicos e empoderados. Isso, por sua vez, estimula outras formas de deliberação, desde a conversação cotidiana até os debates nos espaços midiáticos de interlocução. A atuação das relações públicas também pode melhorar a responsabilização e a *accountability*, levantando questões que o público acha que os agentes políticos institucionais devem abordar, bem como desafiando as decisões que eles tomam sobre importantes questões sociais.

As relações públicas também são fundamentais para garantir o pluralismo e a inclusividade nos sistemas deliberativos, porque são uma ferramenta pela qual tanto grupos dominantes quanto grupos marginalizados podem fazer ouvir suas vozes nos debates que lhes dizem respeito. Por exemplo, enquanto as organizações orientadas para o lucro usam as relações públicas para justificar suas perspectivas acerca de questões políticas e se envolvem mais efetivamente com cidadãos e partes interessadas, ativistas e grupos de interesse utilizam uma ampla gama de estratégias de comunicação para aumentar a conscientização sobre problemas coletivos, desafiar o poder corporativo, traduzir informações especializadas em mensagens acessíveis para um público mais amplo, persuadir públicos diversos sobre sua própria legitimidade e influenciar (de modo direto ou por meio de mudanças no processo de construção da opinião pública) os agentes responsáveis pela formulação de políticas sociais.

Assim, uma vez que começamos a pensar nas relações públicas para além da organização, como uma contribuição em nível social para a qualidade da comunicação que sustenta a democracia, então podemos ver como ela pode contribuir para processos deliberativos de várias maneiras. Mas essa reflexão ainda precisa de um pouco mais de estrutura e aprofundamento.

Como argumentei em outro trabalho (EDWARDS, 2016), o efeito das relações públicas na qualidade da deliberação, no contexto de sistemas deliberativos, é mais logicamente enquadrado em termos de seus efeitos sobre a capacidade deliberativa, ou seja, o grau em que um sistema é autêntico, inclusivo e relevante. Isso irá variar dependendo do nível ontológico de análise, porque a presença das relações públicas em sistemas deliberativos se manifesta em três níveis. No *nível de*

*campanha*, as estratégias e táticas de relações públicas são implementadas no contexto de uma campanha específica e com uma finalidade bem delimitada. No *nível da questão*, as relações públicas facilitam a deliberação em várias organizações em relação a uma questão problemática específica. No *nível do sistema*, o agregado de atividades de relações públicas em várias questões e campanhas influencia o equilíbrio geral de poder entre os diferentes atores envolvidos na deliberação. Como podemos avaliar a contribuição das relações públicas para a capacidade deliberativa em cada um desses níveis?

## O nível de campanha

Para evitar a falácia de que “vale tudo” na deliberação (BÄCHTIGER et al., 2010), devemos considerar quais condições precisam prevalecer para que as campanhas de relações públicas constituam uma intervenção deliberativa. Dryzek (2000) fornece parâmetros úteis que configuram a base para duas condições que podem indicar a qualidade deliberativa de uma campanha de relações públicas. Primeiro, ele argumenta que os discursos deliberativos devem lidar com assuntos de interesse público. Ao mesmo tempo, campanhas que se dizem deliberativas devem demonstrar uma ligação entre a posição particular de quem as defende e um interesse generalizável relevante. Falar apenas em nome de um interesse próprio não constitui uma contribuição para a deliberação. Eu chamo essa condição de “condição de interesses generalizáveis”. A Associação Nacional de Rifles, nos Estados Unidos, por exemplo, vincula seus argumentos favoráveis à posse de armas aos direitos constitucionais e à liberdade individual.

Em segundo lugar, Dryzek (2000, p. 77) argumenta que os discursos deliberativos democráticos devem ser inclusivos e reflexivos, “enga-

jados por uma ampla variedade de atores competentes sob condições isentas de constrangimentos”. De modo semelhante, as campanhas que alegam ser deliberativas devem estar abertas e respeitar outras perspectivas – incluindo discursos de grupos geograficamente ou simbolicamente distantes que podem não ser imediatamente relevantes para uma organização, mas que são afetados pelo seu trabalho. Eu chamo essa condição de “condição de engajamento genuíno”. Com base nesses critérios, a Associação Nacional de Rifles pode fracassar em uma negociação, pois sua comunicação tende a descartar contra-argumentos, em vez de tratá-los seriamente e considerá-los nos debates.

## O nível da questão

Nesse nível específico, as relações públicas devem ser entendidas como um conjunto de ferramentas através das quais diferentes grupos se envolvem em deliberações sobre um assunto que afeta suas vidas. Para entender sua contribuição para a capacidade deliberativa neste nível, podemos voltar à exigência de Dryzek (2000) de que o pluralismo seja preservado, assegurando que uma ampla gama de discursos seja incluída na deliberação e afirmar que as relações públicas contribuem para a deliberação à medida que facilitam a participação, para o maior número possível de grupos e discursos afetados, em debates específicos. A participação pode ser avaliada através de um exame da amplitude de vozes participantes de um determinado debate, observando até que ponto os diferentes grupos envolvidos realmente usam as relações públicas como parte de suas estratégias de engajamento e o equilíbrio entre vozes que isso facilita.

## O nível do sistema

Finalmente, as avaliações da contribuição geral que as relações públicas podem oferecer para a deliberação devem considerar o grau em que elas contribuem para a capacidade argumentativa no sistema deliberativo como um todo. O efeito agregado das relações públicas sobre o poder relativo de diferentes grupos nos sistemas deliberativos é uma dimensão a ser considerada, e o equilíbrio de poder tende a recair sobre interesses corporativos e governamentais. Mas isso não quer dizer que grupos dominantes sempre ganhem em debates deliberativos. Há muitos exemplos de grupos prejudicados que têm um impacto significativo na orientação de um debate usando poderosas táticas de relações públicas no espaço público e, portanto, influenciando a formulação de políticas. Isso nos leva a prestar atenção não apenas nas questões de cunho material e estrutural existentes, mas também na efetividade das relações públicas como meio de transmissão e *accountability*, disseminando discursos dentro do e entre o espaço público e empoderado, afetando a direção da formulação de políticas através da sua capacidade de moldar a opinião pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentar um modelo para articular relações públicas, democracia e poder não é uma solução simples. Indagações sobre os efeitos das relações públicas na democracia sempre permanecerão. As condições de promoção de interesses generalizáveis e de engajamento genuíno podem ser usadas para avaliar a contribuição das relações públicas para a autenticidade e inclusividade de um sistema deliberativo. Isso porque elas nos permitem traduzir essas condições

no contexto do trabalho de relações públicas, fazendo perguntas específicas, que podem guiar as investigações empíricas em nível de campanha: a campanha conecta claramente interesses organizacionais específicos a um interesse generalizável? Esses interesses generalizáveis são aceitos ou contestados por outros interlocutores do processo deliberativo e quão forte é a sua defesa? Existem vozes opostas que discordam a respeito? As audiências são consultadas e suas opiniões são transmitidas à organização? Os mecanismos de resposta são incorporados nas ferramentas de comunicação usadas na campanha? A organização está se comunicando com todos os públicos afetados pelo problema, incluindo aqueles que estão geograficamente distantes ou são menos imediatamente úteis para o propósito da organização? A organização responde a todos os desafios à sua posição, ou apenas a alguns poucos?

No nível da questão, o foco analítico é mais no grau em que a indústria de relações públicas facilita a inclusão de diferentes discursos na deliberação, em vez de direcionar-se para as táticas e estratégias usadas em campanhas individuais. Questões relevantes incluem a variedade de grupos que utilizam as relações públicas para se engajar em debates sobre uma questão específica (por exemplo, além de apoiar agentes da Associação Nacional de Rifles e porta-vozes do governo, recursos de relações públicas estão disponíveis para e são usados por instituições de caridade em apoio a vítimas, grupos de *lobby* antiarmas e organizações educacionais?), bem como a qualidade do engajamento entre esses grupos: quão vibrante é a deliberação em termos de seu alcance e sua abrangência? Até que ponto as visões estão sendo consideradas e como os diferentes discursos são reconhecidos e avaliados por diferentes interlocutores no processo deliberativo? No nível da questão, o efeito das relações públicas na

dimensão resultante da capacidade deliberativa também pode ser observado através de uma avaliação empírica da influência relativa de diferentes grupos no resultado do debate, as razões pelas quais algumas campanhas são mais significativas do que outras, e os fatores contextuais que sustentam sua influência.

No nível do sistema, o efeito das relações públicas na agenda da mídia é importante, mas como ele facilita o movimento de discursos entre outros espaços *on-line* e *off-line* de deliberação, como *blogs*, discussões nas redes sociais e manifestações de rua, também é crucial. A pesquisa empírica examinará como as relações públicas colocadas em prática por uma determinada organização aumentam ou diminuem seu poder. Examinará também o papel desempenhado pelas relações públicas como um ator nas complexas redes de comunicação que sustentam os sistemas deliberativos. Seguir as pistas de discursos através do espaço público e empoderado, e estabelecer como o seu movimento ao longo do tempo é facilitado – ou bloqueado – pelas táticas de relações públicas, pode ser combinado com análises de rede das relações de relações públicas com outros atores-chave nos sistemas deliberativos.

De modo breve, estou argumentando que os três níveis analiticamente distintos acima apresentados são necessários para compreendermos os efeitos das relações públicas na democracia. Adotar essa abordagem nos permite entender os efeitos em um nível sem negar efeitos contraditórios em outros. O fato de que as relações públicas tendem a apoiar, em um nível sistêmico, estruturas de poder existentes que influenciam sistemas deliberativos, por exemplo, não nega o bem que podem fazer quando utilizadas por atores marginalizados como meio de se engajar em uma deliberação sobre uma questão específica, ou quando corporações usam as relações públicas como

meio de engajamento genuíno com diferentes públicos. Os efeitos são diferentes, frequentemente simultâneos, e cada um deles abrange um componente importante do papel que as relações públicas desempenham na democracia deliberativa.

Como esse quadro nos auxilia a entender a relação entre comunicação, poder organizacional e democracia? Se voltarmos ao mundo caótico que apresentei no início do texto e à ideia de risco, podemos ver que entender as relações públicas como uma intervenção democrática, lança inevitavelmente as organizações como atores democráticos, com toda a responsabilidade que isso implica. Quando as organizações falam para um público, informam ou se envolvem com ele, seja como conjunto de consumidores ou cidadãos, elas estão intervindo no discurso público, incluindo alguns atores e excluindo outros, mudando a agenda para a discussão pública e afetando a qualidade geral da deliberação. Elas devem assumir a responsabilidade por isso e considerar a qualidade deliberativa de suas conversas. Elas precisam reconhecer que o poder comunicativo é uma fonte de privilégio, mas também frágil, já que a democracia deliberativa sempre levará à contestação e ao debate. As relações públicas são uma maneira de não apenas conseguir o que querem em tais debates, mas também de garantir que elas sejam uma contribuição saudável ao discurso democrático. Se as organizações ignorarem essa realidade – que muitos de seus públicos já compreendem – os desafios sociais que enfrentam atualmente provavelmente não desaparecerão.

## REFERÊNCIAS

- ASHRA, N. Non-government organisations and pressure groups. In: TENCH, R.; YEOMANS, L. (Ed.) *Exploring public relations*. Harlow, Essex: Pearson Education, 2014.
- BÄCHTIGER, A. et al. Disentangling diversity in deliberative democracy: competing theories, their blind-spots, and complementarities. *Journal of Political Philosophy*, n. 18, p. 32-63, 2010.
- BECK, U. *Risk society: towards a new modernity*. London: Sage, 1992.
- BOHMAN, J. The division of labour in democratic discourse: media, experts and deliberative democracy. In: CHAMBERS, S.; COSTAIN, A. (Ed.). *Deliberation, democracy and the media*. Boston, MA: Rowman and Littlefield, 2000.
- BOHMAN, J. Representation in the deliberative system. In: PARKINSON, J.; MANSBRIDGE, J. (Ed.). *Deliberative systems: deliberative democracy at the large scale*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- BOURNE, C. Reframing trust, power and public relations in global financial discourses: experts and the production of mistrust in life insurance. *Public Relations Inquiry*, n. 2, p. 51-77, 2013.
- CASTELLS, M. *Communication power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- CHAMBERS, S. Rhetoric and the public sphere: has deliberative democracy abandoned mass democracy? *Political Theory*, n. 37, p. 323-350, 2009.
- \_\_\_\_\_. Deliberation and mass democracy. In: PARKINSON, J.; MANSBRIDGE, J. (Ed.). *Deliberative systems: deliberative democracy at the large scale*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

- CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC RELATIONS. *About PR* [Online]. London: Chartered Institute of Public Relations, 2009. Disponível em: <<http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>>. Acesso em: 4 out. 2011.
- \_\_\_\_\_. *About PR* [Online]. London: Chartered Institute of Public Relations, 2013. Disponível em: <<http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>>. Acesso em: 17 ago. 2015.
- COLEMAN, S.; BLUMLER, J. *The internet and democratic citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. *PR strategy and application: managing influence*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010.
- CURTIN, P. A. Discourses of American Indian racial identity in the public relations materials of the Fred Harvey company, 1902-1936. *Journal of Public Relations Research*, n. 23, p. 368-396, 2011.
- DAVIS, A. *Promotional cultures: the rise and spread of advertising, public relations, marketing and branding*. Cambridge: Polity Press, 2013.
- DEMETRIOUS, K. *Public relations, activism and social change: speaking up*. New York: Routledge, 2013.
- DRYZEK, J. *Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestations*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- \_\_\_\_\_. Democratization as deliberative capacity building. *Comparative Political Studies*, n. 42, p. 1379-1402, 2009.
- DRYZEK, J. *Foundations and frontiers of deliberative governance*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.
- DRYZEK, J.; NIEMEYER, S. Deliberative turns. In: DRYZEK, J. (Ed.). *Foundations and frontiers of deliberative democracy*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- DU GAY, P.; SALAMAN, G. The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, n. 29, p. 615-633, 1992.
- DUTTA-BERGMAN, M. Civil society and public relations: not so civil

after all? *Journal of Public Relations Research*, n. 17, p. 267-289, 2005.

EDELMAN. *Corporate reputation* [Online]. London: Edelman, 2010. Disponível em: <<http://www.edelman.co.uk/what-we-do/corporate-reputation>>. Acesso em: 5 jan. 2010.

EDWARDS, L. Defining the ‘object’ of public relations research: a new starting point”. *Public Relations Inquiry*, n. 1, p. 7-30, 2012.

\_\_\_\_\_. The role of public relations in deliberative systems. *Journal of Communication*, v. 66, n.1, p. 60-81, 2016.

FAIRCLOUGH, N. *Language and globalization*. London: Routledge, 2006.

FISHBURN HEDGES. *About us* [On-line]. London: Fishburn Hedges, 2010. Disponível em: <<http://www.fishburn-hedges.com/aboutus>>. Acesso em: 4 jan. 2010.

FTTZPATRICK, K.; PALENCHAR, M. Disclosing special interests: constitutional restrictions on front groups. *Journal of Public Relations Research*, n. 18, p. 203-224, 2006.

GUTMANN, A.; THOMPSON, D. *Democracy and disagreement: why moral conflict cannot be avoided in politics, and what should be done about it*. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

HABERMAS, J. *Between facts and norms*. Cambridge: Polity Press, 1996.

HALL, S. *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: Sage / Open University, 1997.

HARVEY, D. *A brief history of neoliberalism*. New York: Oxford University Press, 2005.

HEATH, R. Onward into more fog: thoughts on public relations’ research directions. *Journal of Public Relations Research*, n 18, p. 93-114, 2006.

HEATH, R.; WAYMER, D.; PALENCHAR, M. Is the universe of democracy, rhetoric and public relations whole cloth or three separate galaxies? *Public Relations Review*, n. 39, p. 271-279, 2013.

HENDRIKS, C. When the forum meets interest politics: strategic uses of public deliberation. *Politics & Society*, n. 34, p. 571-602, 2006.

- JACOBS, L.; COOK, F.; DELLI CARPINI, M. *Talking together*: public deliberation and political participation in America. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2010.
- LASH, S.; URRY, J. *Economies of signs and space*. London: Sage, 1994.
- MANSBRIDGE, J. Everyday talk in the deliberative system. In: MACE-DO, S. (Ed.). *Deliberative politics*: essays on democracy and disagreement. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- MANSBRIDGE, J. et al. A systemic approach to deliberative democracy. In: PARKINSON, J.; MANSBRIDGE, J. (Ed.). *Deliberative systems*: deliberative democracy at the large scale. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- MARQUES, A.; MAIA, R. Everyday conversation in the deliberative process: an analysis of communicative exchanges in discussion groups and their contributions to civic and political socialization. *Journal of Communication*, n. 60, p. 611-635, 2010.
- MILLER, P.; ROSE, N. Governing economic life. *Economy and Society*, n. 19, p. 1-31, 1990.
- MOLONEY, K. Democracy and public relations. *Journal of Communication Management*, n. 9, p. 89-97, 2004.
- MOTION, J.; LEITCH, S. A discursive perspective from New Zealand: another world view. *Public Relations Review*, n. 22, p. 297-310, 1996.
- PARKINSON, J. Why deliberate? The encounter between deliberation and new public managers. *Public Administration*, n. 82, p. 377-395, 2004.
- PARKINSON, J. Democratizing deliberative systems. In: PARKINSON, J.; MANSBRIDGE, J. (Ed.). *Deliberative systems*: deliberative democracy at the large scale. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- PUBLIC RELATIONS CONSULTANTS ASSOCIATION. *What*

*is PR?* [On-line]. London: Public Relations Consultants Association, 2011. Acesso em: 19 dez. 2011.

SCHUDSON, M. Why conversation is not the soul of democracy. *Critical Studies in Mass Communication*, n. 14, p. 297-309, 1997.

SIMMONS, P.; WALSH, B. Disliking public relations: democratic ideals and the habits of ethical communicators. *Ethical Space*, n. 7, p. 13-19 2010.

STOKES, S. Pathologies of deliberation. In: ELSTER, J. (Ed.). *Deliberative democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WEAVER, C. K.; MOTION, J.; ROPER, J. From propaganda to discourse (and back again): truth, power, the public interest and public relations. In: L'ETANG, J.; PIECZKA, M. (Ed.) *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

# ATILANDO AS CHAMAS DO SOCIAL: PERSPECTIVAS EM RELAÇÕES PÚBLICAS CRÍTICAS<sup>7</sup>

Øyvind Ihlen<sup>8</sup>

---

7 Original: “Fanning the social flames: perspectives on critical public relations”. Tradução realizada, com a permissão do autor, por Ângela Cristina Salgueiro Marques.

8 Professor titular no Departamento de Mídia e Comunicação (IMK) da Universidade de Oslo (UiO). É codiretor do Centro de Estudos de Comunicação Política (Polkom); presidente da EUPRERA, Associação Europeia de Educação e Investigação em Relações Públicas (Euprera); editor regional de Public Relations Inquiry e editor norueguês da Rhetorica Scandinavica. Sua pesquisa foca em particular na comunicação estratégica de questões políticas. Recebeu vários prêmios internacionais, publicou mais de sessenta artigos e capítulos de livros, assim como nove livros.

## Resumo

Os pesquisadores de relações públicas precisam se perguntar se estão contentes com a injustiça social e se as relações públicas são ou não apenas uma ferramenta para a eficácia organizacional. As relações públicas críticas sustentam uma visão diferente para o campo, primeiro ao romper com o funcionalismo, segundo e terceiro, ao oferecer uma teoria crítica e perspectivas críticas sobre a prática. Refletimos aqui acerca de uma visão do campo que incorpora uma perspectiva positiva do conflito, contrariando a cultura convencional, e vê o potencial para a prática ética nessa abordagem.

**Palavras-chave:** Relações públicas; crítica; poder; conflito.

A injustiça social aparece sob muitas formas distintas e é frequentemente legitimada por meio da comunicação de ideias políticas centrais no discurso neoliberal, como “mercados livres” ou “competição”. As diferenças crescentes de remuneração entre CEOs e trabalhadores comuns são um exemplo das assimetrias promovidas por essa legitimação, pois é sempre argumentado que os melhores líderes alcançarão um lugar melhor desde que não sejam suficientemente compensados. Tais ideias são frequentemente propagadas por relações públicas. As relações públicas muitas vezes estão envolvidas em negociações que apoiam ideias capitalistas amplas e sistemas que privilegiam os poderosos, conforme detalhado em muitas reflexões acerca de contextos industriais<sup>9</sup>. Enquanto muitos dos autores referenciados aparentemente querem “banir” as relações públicas de suas abordagens, este capítulo apresenta algumas ideias para a elaboração de perspectivas críticas sobre as relações públicas.

A necessidade de mudança social que considera o interesse público tem sido destacada por vários estudiosos de relações públicas<sup>10</sup>. Alguns autores definiram a pesquisa-ação realizada nesses termos a partir do envolvimento e da colaboração entre profissionais ou grupos ativistas<sup>11</sup>. Este capítulo explora algumas possibilidades diferentes de realizar tal abordagem.

A primeira premissa para refletirmos acerca das perspectivas críticas sobre relações públicas é a ruptura com o pensamento *mainstream* em relações públicas, deixando de lado a “obrigação” de fornecer conhe-

---

9 Cf., por exemplo: Dinan e Miller, 2007; Ewen, 1996; Miller e Dinan, 2008; Stauber e Rampton, 1995).

10 Por exemplo: Demetrious, 2013; Edwards, 2015; Holtzhausen, 2012; Johnston, 2016; Pieczka, 2015).

11 Por exemplo: Dutta, 2009; Motion e Leitch, 2015; Pieczka e Wood, 2013).

cimento aplicado e subordinado ao objetivo da eficácia organizacional. Em segundo lugar, as relações públicas críticas podem recorrer à teoria crítica. Neste capítulo, será exposto um pequeno panorama do campo da retórica crítica a esse respeito. A terceira premissa a ser considerada sustenta que as relações públicas críticas também podem simplesmente entrelaçar a problematização da prática e dos conceitos teóricos. Aqui, a preocupação do campo das relações públicas críticas com o “diálogo” será discutida. A quarta premissa, por sua vez, está relacionada a esta última e ao consenso que orienta o campo, apresenta e discute uma perspectiva sobre o conflito.

## ROMPENDO COM O FUNCIONALISMO<sup>12</sup>

Desde a sua criação em 1984, é possível dizer que a teoria simétrica/teoria da excelência tem sido o paradigma dominante nas relações públicas (GRUNIG et al., 1992; GRUNIG e HUNT, 1984). O campo não tem, no entanto, ficado sem perspectivas concorrentes a essa abordagem, como atestado pela publicação de vários volumes derivados de pesquisas sólidas e reconhecidas (BOTAN e HAZELTON JR., 1989; L'ETANG e PIECZKA, 1996; TOTH e HEATH, 1992). No entanto, essas abordagens teóricas têm sido caracterizadas como visões periféricas<sup>13</sup> ou como perspectivas marginais<sup>14</sup>.

---

12 As reflexões apresentadas neste tópico do texto foram originalmente publicadas em Ihlen, Ø.; Verhoeven, P. A public relations identity for the 2010s. *Public Relations Inquiry*, v. 1, n. 2, p. 159-176, 2012.

13 Ver a edição especial de *Public Relations Review*, v. 31, n. 4.

14 Ver a edição especial do *Journal of Public Relations Research*, v. 17, n. 1, 2005.

Nos anos 2000, no entanto, o campo abriu-se para uma riqueza de diferentes perspectivas sobre a prática de relações públicas (BARDHAN e WEAVER, 2011; EDWARDS e HODGES, 2011; HEATH, TOTH e WAYMER, 2009; IHLEN, VAN RULER e FREDRIKSSON, 2009; L'ETANG e PIECZKA, 2006; MCKIE e MUNSHI, 2007). As publicações mais recentes abordam, entre outras coisas, correntes tradicionais e literatura acerca de temas como sociologia, pós-modernismo, teoria cultural, antropologia, retórica, teoria crítica, ciência da comunicação e estudos de comunicação. Com esse número crescente de perspectivas, contemplando diferentes origens e filiações, é improvável que outra linha de pensamento herde a posição que a teoria simétrica/teoria da excelência construiu durante os anos 1990 e nos anos 2000.

A amplitude de perspectivas presentes no campo é importante, sobretudo desde que os livros didáticos de relações públicas retratam tipicamente sua história como trajetória linear movendo-se de origens antiéticas duvidosas em publicidade para a busca de uma prática que reconhece o valor do comportamento ético (DUFFY, 2000). Na ânsia de legitimar as relações públicas, há uma tendência de alguns escritores fundirem ideais normativos com a prática atual. No entanto, práticas antiéticas de relações públicas ainda prosperam. Agências de relações públicas ainda montam *front groups* (grupos de defensores). Agências de relações públicas ainda trabalham para clientes duvidosos, assim como os pioneiros Edward L. Bernays e Ivy Lee fizeram no passado (EWEN, 1996; Tye, 1998).

Voltando à história da profissão, torna-se evidente que ela se estabeleceu como uma resposta comercial à crítica, seja da mídia ou de grupos de interesse público. As empresas de relações públicas também estão engajadas na promoção de ideias políticas, principal-

mente aquelas que beneficiam as corporações. Durante a década de 1970, o trabalho para o capitalismo e a democracia de livre empresa assumiu um caráter mais sistemático (CRABLE e VIBBERT, 1995; EWEN, 1996). Esse tipo de trabalho continua a existir nos dias atuais. Nos Estados Unidos e em outros lugares, as relações públicas têm sido usadas para proteger os interesses das grandes corporações (MILLER; DINAN, 2008).

Enquanto parte da literatura de relações públicas é conhecida por encobrir tais práticas ou retratá-las como atividades marginais e irrelevantes, que não representam a “verdadeira” prática, muitos críticos tendem a ir na direção oposta: todas as relações públicas são pintadas como atividade sinistra, que funciona contra o interesse público (STAUBER e RAMPTON, 1995). Essa crítica ignora o fato de que as relações públicas também podem ser usadas para causas públicas. De fato, o uso inteligente das relações públicas ajudou vários grupos ligados a questões de interesse público em seu trabalho. Em termos de relações com a mídia, duas tendências conflitantes podem ser observadas: fontes poderosas conseguiram consolidar seu acesso à mídia, mas fontes alternativas também conseguiram obter acesso a canais midiáticos (DAVIS, 2000). O paradoxo é que os críticos das relações públicas usam as próprias relações públicas para obterem publicidade para seus pontos de vista. De fato, nem os críticos nem as organizações podem evitar a comunicação e, consequentemente, não podem evitar o uso das relações públicas.

O ponto básico reiterado aqui é que as relações públicas devem ser estudadas como qualquer outra atividade social. As relações públicas em si não são boas ou más, mas podem ser usadas para bons ou maus propósitos. A partir disso, segue que as abordagens administrativas para as relações públicas devem ser complementadas

com abordagens sociais que evidenciem o que as relações públicas são hoje na sociedade, e não apenas o que deveriam ser no nível organizacional. É necessário enfocar as consequências das relações públicas na sociedade.

O papel cívico das relações públicas tem sido definido por alguns de uma maneira nitidamente positiva: *o papel das “relações públicas” na sociedade é criar (e recriar) as condições que promovem a sociedade civil* [itálico no original] ”(TAYLOR, 2010, p. 7). Mais uma vez, essa é uma ambição normativa excelente, mas dificilmente é uma descrição adequada para o que acontece no mundo das relações públicas. O campo ainda tem problemas para resolver. Shirley Leitch e Judy Motion (2010, p. 103), por exemplo, afirmam que “um objetivo chave das relações públicas é alcançar ou resistir à mudança, persuasivamente atribuindo e potencialmente privilegiando significados e ações particulares”. Isto parece estar mais alinhado com os tópicos e as opiniões defendidas acima.

## ACRESCENTANDO A TEORIA CRÍTICA AO DEBATE: UM EXEMPLO DA RETÓRICA<sup>15</sup>

Uma das principais tarefas dos profissionais de relações públicas é criar símbolos e definir argumentos para apoiar a perspectiva de sua organização. Em suma, as relações públicas utilizam a retórica como uma técnica que, por sua vez, pode criar uma mudança social. Uma avaliação crítica dessa retórica pode enfocar os interesses particulares que são defendidos e os valores que são reforçados. A teoria retórica oferece uma infinidade de ferramentas analíticas e explicativas para a crítica social realizada sob esse viés.

---

<sup>15</sup> Esta parte do capítulo foi originalmente publicada em: Ihlen, Ø. Critical rhetoric and public relations. In: L'Etang et al. (Ed.). *Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge, 2015. p. 90-100.

No ensaio teórico “Critical rhetoric: theory and praxis”, Raymie McKerrow (1989) associou a retórica à teoria crítica, insistindo em ressaltar tanto a dominação quanto a liberdade. Segundo o autor, existem basicamente duas formas de análise crítica: a primeira é uma crítica da dominação, que tem um propósito emancipatório. E a segunda é uma crítica à liberdade, que é uma forma de crítica autorreflexiva que abre a possibilidade de que a mudança social possa ser estimulada e não apenas inibida pelo discurso e pelo poder. Há aqui uma dualidade, pois o poder é visto como algo que pode ter um papel repressivo, estabelecendo ou perpetuando certas visões ou certos interesses. Ao mesmo tempo, ele também pode ter um papel produtivo e criador. Como projeto, a retórica crítica deve “servir para identificar as possibilidades de ações futuras” (McKERROW, 1989, p. 92). De fato, a retórica crítica atua como “um pano de fundo intelectual para o ato crítico” (McKERROW e ST. JOHN, 2009, p. 333). Assim, a mudança social é o objetivo final trazido pelo estudo de como o poder, a consciência e a resistência são criados e articulados na retórica e pela retórica. A retórica crítica não é “imparcial ou impessoal; ela tem como objeto algo acerca de que é ‘contra’” (McKERROW, 1989, p. 92).

Depois de apresentar essa plataforma teórica, McKerrow (1989) apresenta oito princípios orientadores da prática crítica que podem ser alinhados ao argumento de que os estudos de relações públicas devem não apenas focar na eficácia organizacional, mas também estudar as consequências que elas têm para sociedade (IHLEN e VERHOEVEN, 2012; L’ETANG e PIECZKA, 1996; RAKOW e NASTASIA, 2009). A retórica crítica pode nos auxiliar a entender o papel que o discurso desempenha nas disputas de interesse e apontar como determinados interesses são apresentados de “maneira vi-

gorosa e convincente” (McKERROW, 1989, p. 93). Ainda assim, o projeto delineado por McKerrow parece ter tanto pontos fortes quanto fracos, os quais discutirei a seguir.

Em um primeiro nível, os princípios de orientação sugeridos por McKerrow assentam-se confortavelmente dentro de uma tradição não-estruturalista humanista mais ampla. É recomendado que a retórica crítica não seja restringida pela “sistematicidade do método” (McKERROW, 1989, p. 102 – Princípio # 1), visto que a compreensão e a avaliação são vistas de modo integrado. A menos que o retórico seja um dogmático, de modo geral ele experimentará dificuldades em suas tentativas de entender uma retórica específica, e é justamente essa luta que, em última análise, produz uma nova percepção. Assim, continua o argumento, o teórico crítico deve operar com certos princípios, em vez de confiar em abordagens prescritivas limitadas. O objetivo é deixar a criatividade seguir seu curso. Deve-se evitar seguir servilmente um modelo. Isso obviamente vale também para a análise de relações públicas. O problema em questão, o contexto ou a situação, devem orientar a abordagem do crítico.

A ideia de que a retórica é material (Princípio # 2) rejeita a distinção entre práticas discursivas e não-discursivas. Todas as práticas têm “lugar em termos de práticas discursivas” (McKERROW, 1989, p. 103). Não se pode realmente escapar da retórica. Esta discussão é espelhada no debate sobre a chamada perspectiva das organizações constituídas pela comunicação (*CCO perspective*) (PUTNAM e NICOTERA, 2008). Falar é aqui considerado como ação, conforme apontado por Austin (1975). Em relação à comunicação da responsabilidade social corporativa (RSC), por exemplo, os estudiosos argumentam que tal comunicação pode criar um compromisso “in-

sidioso” que impulsiona a corporação em tal direção (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2011). Assim, uma comunicação da RSC ambiciosa nem sempre deve ser repreendida por falhar em cumprir suas promessas, mas, ao contrário, deve ter alguma margem de manobra, uma vez que isso é necessário para criar inovação e mudança social. Ao apresentar publicamente uma retórica ambiciosa de RSC, as corporações criam tais ímpetos.

Desde o tempo dos sofistas, os retóricos têm tentado questionar a separação entre realidade e retórica, entre conversa e ação. Essa também é uma perspectiva encontrada em grande parte da teoria pós-moderna na medida que certas vertentes dessa teoria descartam a realidade. Aqui, no entanto, McKerrow também encontrou resistência daqueles que argumentam que ele se coloca no campo relativista. Isso também se deve à afirmação de que a retórica é doxástica e não epistêmica (Princípio # 3). McKerrow quer ir além de uma perspectiva platônica neokantiana sobre o que constitui o conhecimento e qual é o verdadeiro papel da retórica. Em vez disso, argumenta ele, a retórica crítica convida a enfocar o modo “como os símbolos passam a possuir poder – o que eles fazem na sociedade em contraste com o que eles são” (McKERROW, 1989, p. 104). Portanto, a retórica crítica está ganhando a frente para informar a análise textual.

Críticos lamentam, contudo, as acentuadas disjunções e dissociações defendidas por McKerrow quando ele “dispensa a epistemologia” (MURPHY, 1995, p. 4). Eles também veem uma posição relativista problemática em sua abordagem, não pelo menos quando está ligada à noção de que a retórica é nominalista, em vez de universalista (Princípio # 4). A posição relativista levaria a uma supressão da ética habermasiana do discurso (HABERMAS, 1991) e, portanto, tam-

bém grande parte da pesquisa que foi realizada dentro da área de estudos organizacionais (DEET'Z, 2005). Mas isso também coloca o projeto em desacordo consigo mesmo. Qual é o *status* dos princípios de McKerrow? Como as leituras dos críticos podem ser privilegiadas em detrimento de outras (CLOUD, 1994)? Por que os críticos podem revelar a “teia densa” da doxa e seus efeitos opressivos? A epistemologia deve ter seu lugar na retórica, “ainda que apenas como interlocutora da razão doxástica” (MURPHY, 1995, p. 4). A retórica crítica é, assim, acusada de ter um estilo e propósito modernistas, e de não reconhecer que o novo é dependente do antigo, da tradição (MURPHY, 1995). Estudiosos que buscam entender as relações públicas não precisam repetir esse erro.

Por outro lado, é fácil concordar com a noção não-determinista de que a retórica lida com a influência e detém um potencial de influência (Princípio # 5). Ela não leva necessariamente a um resultado específico, pois outros argumentos podem ser apresentados e anular o argumento inicial. Além disso, o crítico seria duramente pressionado para poder apontar “evidências concretas” de que a comunicação causou ou impediu a mudança. As tentativas de identificar a influência da retórica das relações públicas em processos e conflitos políticos precisam ser rapidamente suplementadas por perspectivas que também discutem outros tipos de recursos. O âmbito simbólico não deve ser tratado como um domínio separado e tanto os interesses materiais quanto os ideais devem ser incluídos nos esforços analíticos.

O argumento de que a ausência é importante (Princípio # 6) é reconhecido a partir de debates com estudiosos ligados a abordagens quantitativas que não reconhecem que os esquemas de codificação para análise de conteúdo podem perder aspectos cruciais de uma empiria. Um estudioso de vertente qualitativa concordaria que

não explorar um aspecto em particular poderia ser tão importante quanto destacar os outros. Quando uma empresa de petróleo quer discutir a sustentabilidade como um fenômeno local, mais especificamente a limpeza após o fechamento de um poço, a ausência da perspectiva global e a questão da mudança climática se tornam evidentes. Uma análise retórica, portanto, convidaria uma prática crítica a abordar também o que não está presente no discurso. Embora um esquema de codificação possa ser construído observando alguns aspectos ausentes, isso teria que ser precedido por uma fase indutiva que demandaria pelo menos uma análise qualitativa do problema em questão para identificar elementos ausentes.

O pesquisador que opta por uma orientação qualitativa também é capaz de concordar que textos ou atos retóricos podem ser lidos de inúmeras formas (Princípio #7). Além disso, em uma abordagem qualitativa, o próprio pesquisador é o principal instrumento de pesquisa. Um teste importante surge quando a narrativa construída pelo pesquisador atende ao público crítico. Os argumentos apresentados no texto acadêmico parecem razoáveis e convincentes? Uma vez que eu, como pesquisador, me envolvo em uma prática retórica, questões ligadas ao como, por que, quem, e ainda tensões que envolvem poder e verdade tornam-se centrais (KVALE, 1996). Nas palavras de McKerrow, assim, a crítica é uma performance (Princípio #8) ou “uma defensora da retórica que requer uma crítica a partir de uma leitura sensível do discurso do poder” (McKERROW, 1989, p. 108). O mesmo se aplica às críticas da retórica de relações públicas.

Embora certamente reconheça que a estrutura e o contexto são importantes, acredito que pesquisar a intenção estratégica do ator é, sem dúvida, uma parte crucial do que é o estudo sobre relações pú-

blicas. O poder não é “uma força impessoal e anônima que é exercida separadamente das ações e intenções dos sujeitos humanos” (BEST; KELLNER, 1991, p. 70). Portanto, é necessário que haja um foco nos agentes individuais. No entanto, isso não é o mesmo que argumentar que o foco precisa ser centrado de maneira próxima na simples interação entre orador e público. A retórica de atores individuais ainda pode ser analisada em relação ao cenário cultural, histórico e político e, a partir da observação de como a retórica está se formando e é formada por esse cenário. Há interesses econômicos e políticos que buscam estruturar, enquadrar e estabelecer limites para a ação retórica (CLOUD, 1994).

## ACRESCENTANDO PERSPECTIVAS CRÍTICAS AO DEBATE: O DIÁLOGO COMO UM EXEMPLO<sup>16</sup>

Diálogo e engajamento de públicos de interesse (*stakeholders*) são temas proeminentes em relações públicas, frequentemente discutidos em conexão com as tecnologias de comunicação e seus diferentes usos e apropriações (KENT e TAYLOR, 1998, 2002; MACNAMARA, 2015; MCALLISTER-SPOONER, 2009; PEARSON, 1989; TAYLOR e KENT, 2014; THEUNISSEN e WAN NOORDIN, 2012). Ainda assim, uma série de pesquisadores conclui que o exercício do diálogo permanece apenas como um ideal, não uma panaceia (HEATH et al., 2006). Por exemplo, uma série de estudos afirma que as corporações não exploram o potencial dialógico da tecnologia (ETTER, 2013; KENT, SAFFER e POP, 2013; LOVEJOY, WATERS e SAXTON, 2012; WATERS e WILLIAMS,

---

16 Esta seção foi publicada originalmente em: Ihlen, Ø.; Levenshus, A. Panacea, placebo or prudence: perspectives and constraints for corporate dialogue. *Public Relations Inquiry*, v. 6, n 3, p. 219-232, 2017.

2011). O diálogo é muitas vezes precariamente definido e, às vezes, apresentado somente como interatividade funcional e *feedback* (KELLEHER, 2009). Mais fundamentalmente, há estudos questionando se o diálogo pode ocorrer em ambientes organizacionais, ou se as chamadas atividades dialógicas são ou não apenas um placebo para o diálogo. O que é rotulado como diálogo muitas vezes é simplesmente uma comunicação bidirecional limitada pelo poder e pelos objetivos organizacionais (KENT e THEUNISSEN, 2016; LANE, 2014; LANE e BARTLETT, 2016; THEUNISSEN e WANOORDIN, 2012). Assim, o que os praticantes e estudiosos de relações públicas chamam de diálogo muitas vezes fica aquém dos ideais normativos encontrados na teoria do diálogo. Como bem estabelecido no senso comum, o diálogo envolve comunicação bidirecional, mas os teóricos do diálogo argumentam que ele envolve, por exemplo, inclusão, respeito e empatia (ANDERSON, BAXTER e CISSNA, 2003b; BUBER, 1999). Em outras palavras, ele é muito mais do que uma troca de mão dupla ou uma conversação. De um modo geral, a questão do poder e obstáculos sistêmicos ou ideológicos são contornados, ou mesmo nem citados, nessas abordagens (HEATH et al., 2006).

O que expusemos acima ilustra, em suma, que parece haver uma lacuna entre algumas vertentes da literatura de relações públicas e a teoria do diálogo, bem como entre teoria e prática. Essa tensão é mais claramente expressa no contexto corporativo, dada a racionalidade econômica que sustenta a instituição corporativa.

Michael L. Kent e Petra Theunissen (2016, p. 4048) imaginam que é possível “encontrar uma maneira de criar espaços reais de comunicação (o que pode ser possível nas mídias sociais) e em torno dos

princípios do diálogo”. Eles sugerem treinamento e acreditam que os educadores podem incutir valores dialógicos em alunos e colegas, e que esse conhecimento inculcado “tem o poder de mudar o mundo” (KENT e THEUNISSEN, 2016, p. 4051). Esse otimismo também é visto nas alegações de que as relações públicas são “dedicadas à verdade e à compreensão” e que “o diálogo representa um modelo que possui uma correspondência muito mais próxima à realidade vivida das relações públicas” (TAYLOR e KENT, 2014, p. 389) do que um modelo de propaganda ou um modelo monológico. Embora essa afirmação tenha valor normativo, o poder descritivo desse sentimento poderia ser questionado. Anne B. Lane e Jennifer Bartlett (2016, p. 4087) afirmaram que não havia “exemplos de diálogo puro ou normativo na prática”. Além disso, eles apontaram que muitos dos profissionais entrevistados “sentiam que os participantes capacitados (na maioria das vezes organizações) tinham influência indevida sobre a forma e a função do diálogo” (LANE e BARTLETT, 2016, p. 4088). Assim, melhores habilidades entre os profissionais de relações públicas não necessariamente produziram os resultados gerais desejados.

Pode-se argumentar, no entanto, que o ideal do diálogo se baseia no chamado modelo de harmonia da sociedade. Um conceito concorrente aqui é o modelo de conflito, que vê as corporações em geral como competindo e procurando se posicionar com a ajuda das relações públicas (IHLEN, 2009). De fato, o conflito pode ser visto como um elemento produtivo e bem-vindo na sociedade (DAVIDSON, 2016). Tal perspectiva também tem consequências sobre como o diálogo é entendido, estudado e praticado.

Os problemas do diálogo estão interligados e ligados à racionalidade instrumental específica em que as corporações se baseiam. Da mes-

ma forma, como apontam Dozier e Lauzen (2000), os estudos e as práticas de relações públicas estão intimamente ligados, o que, no contexto das mídias sociais digitais, pode exacerbar a natureza instrumental de grande parte da pesquisa em mídias sociais e relações públicas. O diálogo é difícil de alcançar nas relações interpessoais e é ainda mais difícil para as corporações. Como mencionado, os teóricos do diálogo não o veem como algo que pode ser forçado. O diálogo em geral “existe em momentos” (ANDERSON; BAXTER; CISSNA, 2003a, p. 15). Mas as corporações operam dentro de um sistema econômico em que as partes interessadas se tornam meios para atingir metas organizacionais e não fins em si mesmas. A orientação do diálogo descrita na teoria é também facilmente reduzida a um meio para se alcançar fins. Além disso, se ações como o diálogo são guiadas pelo interesse próprio, essa compreensão filosófica pode ser justaposta com uma visão kantiana de que as corporações deveriam fazer a coisa certa, sem levar em conta consequências como perda de lucro (KANT, trad. de 2002).

As empresas têm uma perspectiva extremamente limitada de tudo que acontece ao seu redor. Argumenta-se que elas não podem realmente “lidar com conceitos de valor além da instrumentalidade” (FISHER; LOVELL, 2003, p. 281). A sociedade, as pessoas e o meio ambiente são valorizados apenas à medida que possam servir a uma meta corporativa. Essa limitação também significa que as empresas inevitavelmente correm o risco de instrumentalizar o diálogo com as partes interessadas, desalinhando-se com os princípios teóricos do diálogo.

## ABRAÇANDO O CONFLITO<sup>17</sup>

Uma ruptura radical com a tradição funcionalista e uma visão que se baseia na teoria crítica também veria as relações públicas não como uma prática para dissolver o conflito, mas como uma forma de promover interesses particulares (IHLEN, 2007). Na construção de relacionamentos e diálogo em situações de conflitos políticos, por exemplo, as relações públicas serão obviamente importantes, mas elas não podem ser as únicas ferramentas, pois valores políticos estão em jogo. Ajustar o posicionamento da organização contra outros ou contra os valores dos outros pode ser uma necessidade. Enquanto a teoria das relações públicas valoriza o consenso e/ou a concorrência, isso acontece às custas da dimensão antagônica que é essencial para o processo político. Aqui, uma abordagem agonística (MOUFFE, 2000/2005, 2005) pode oferecer um caminho para as relações públicas, como sugerido por alguns estudiosos da área (DAVIDSON, 2016; RAMSEY, 2015). Essa abordagem sugere formas éticas de abordar e, de fato, abraçar o conflito.

Uma abordagem agonística pode basear-se no trabalho de Chantal Mouffe (2000/2005, 2005, 2013). Na filosofia política por ela construída, a sociedade é vista como “o produto de uma série de práticas cujo objetivo é estabelecer a ordem em um contexto de contingência” (MOUFFE, 2013, p. 2). Ela nomeia como “política” instituições, práticas e discursos da democracia que buscam estabelecer tal ordem hegemônica. Mouffe estabelece então uma distinção entre política e “o político”. O último termo refere-se a uma certa caracte-

---

17 Isto foi publicado originalmente como: Ihlen, Ø. Fanning the flames of discontent: Public relations as a radical activity. In: Bridgen, E.; Vercic, D. (Ed.). *Experiencing public relations: International perspectives*. London: Routledge, 2017.

ristica ou dimensão da sociedade, ou seja, a dimensão antagônica da qual a sociedade não pode escapar. Essa autora argumenta contra versões liberalistas ou racionalistas da teoria democrática que veem o debate racional como capaz de forjar um consenso universal e inclusivo. Tais pontos de vista negam a dimensão antagônica e o fato de a ordem hegemônica que a instala ser, necessariamente, uma expressão de relações de poder. Alguns pontos de vista são excluídos: um conflito social não pode alcançar a harmonia, pois sempre haverá divisão e poder. Quando “chega o momento inescapável da decisão”, o limite de qualquer consenso racional é demonstrado pelo antagonismo restante (MOUFFE, 2013, p. 3). Como tal, conflito, diferença, divisão social e emoções são processos constitutivos da sociedade. De fato, a identidade necessita de diferença, então sempre haverá uma dimensão que tensiona um “nós” e um “eles”. O perigo para a democracia, no entanto, reside em como essa dimensão se desenvolve em uma polarização que opõe “amigo” e “inimigo”.

Em vez de ignorar, suprimir ou condenar o conflito, deve-se concentrar em como transformar a luta entre inimigos em uma luta entre adversários. O conflito não é algo que deva ser evitado, mas, na visão de Mouffe (2013), deve ter uma forma menos antagônica e mais agonística. Lutas e emoções são de fato, para ela, parte de uma democracia vibrante. O desafio é chegar a um consenso conflitante sobre certos valores democráticos e definir como estes devem ser implementados. Um exemplo que a autora menciona é a adesão aos valores democráticos já mencionados na seção anterior, por exemplo, “liberdade” e “igualdade”. A sociedade precisa de projetos democráticos que defendam tais valores, mas permite que as pessoas debatam acerca de como suas interpretações desses valores devem se tornar hegemônicas. A própria legitimidade desse direito

de lutar por uma interpretação particular não deve ser questionada. Reconhecer a legitimidade dos que têm pontos de vista opostos é, portanto, central, mas também é vital alimentar a capacidade de encaminhar a divergência (DAVIDSON, 2016; MOUFFE, 2005; RAMSEY, 2015). Nesse processo, a paixão, tomada como uma força motriz, também precisa ser reconhecida, tanto como algo que cria engajamento, quanto como estratégia que contribui para gerar identificação. Para Mouffe (2013, p. 9), no entanto, é crucial que as paixões sejam sublimadas “mobilizando-as para projetos democráticos, criando formas coletivas de identificação em torno de objetivos democráticos”. Em outras palavras, elas devem ser usadas para bons propósitos democráticos.

Construindo uma abordagem agonista, Scott Davidson (2016, p.160) incita as relações públicas a

elevarem a competição acima da deliberação neutra, a nutrir uma consideração pelos opositores, uma consideração ainda mais forte pelos públicos desfavorecidos que não têm recursos de comunicação e sofrem repúdio pelos vencedores que permanecem no poder, além de uma consideração pela abertura a novas questões e desafios. As relações públicas implicariam também o fomento do espaço público, que acolheria o envolvimento emocional e apaixonado, o compromisso de tornar o poder transparente e o fim da suposição ilusória de que as questões políticas são, de alguma forma, questões neutras ou técnicas à espera de solução comunicativa, mas são sempre escolhas entre alternativas conflitantes.

Aqui, então, os profissionais de relações públicas são apresentados e associados a algumas sugestões específicas sobre como abraçar o conflito de uma forma ética e sobre como mudar de uma mentalidade antagônica para uma mentalidade agonística. Ainda assim, essa versão de uma prática radical, e também outras versões que

pedem mudanças, parece depositar grandes esperanças nos praticantes e em sua autonomia (MOLONEY; MCKIE, 2015). A discussão realizada nos textos e trabalhos acadêmicos sobre diálogo e responsabilidade social corporativa pode ser útil aqui. Tanto as tentativas de diálogo quanto as ações de responsabilidade social corporativa serão de certa forma limitadas pela racionalidade orientada pelas metas das organizações (IHLEN, BARTLETT e MAY, 2011; THEUNISSEN e WAN NOORDIN, 2012). As corporações, por exemplo, têm uma perspectiva muito limitada sobre o mundo, dado seu motivo fundamental de busca pelo lucro, que tipicamente reduz a sociedade, as pessoas e o meio ambiente a meios a serem utilizados para esse fim. Assim, o praticante ativista que segue à risca as regras e os códigos nem sempre vai se sair bem na vida organizacional, mesmo que tenha boas intenções. Existem alguns limites sistêmicos para o que pode ser alcançado, mesmo quando se abraça uma mentalidade agonística.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentei e discuti brevemente algumas alternativas às abordagens acadêmicas mais em voga acerca das relações públicas. As relações públicas críticas podem chamar a atenção para questões de poder e igualdade, e podem ser usadas para iluminar a prática que não se sustenta quando recebe a devida atenção do público. Há, na minha opinião, uma clara necessidade de tal abordagem científica e, com a publicação do *Handbook of critical public relations* (L'ETANG et al. 2015), por exemplo, devemos nos preparar com afincos para a missão de atizar o fogo da crítica social.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, R.; BAXTER, L. A.; CISSNA, K. N. Texts and contexts of dialogue. In: ANDERSON, R.; BAXTER, L. A.; CISSNA, K. N. (Ed.). *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003a. p. 1-17.

ANDERSON, R.; BAXTER, L. A.; CISSNA, K. N. (Ed.). *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003b.

AUSTIN, J. L. *How to do things with words: the William James lectures delivered at Harvard University in 1955*. 2. ed. Oxford: Clarendon Press, 1975.

BARDHAN, N.; WEAVER, C. K. (Ed.). *Public relations in global cultural contexts: multi-paradigmatic perspectives*. London: Routledge, 2011.

BEST, S.; KELLNER, D. *Postmodern theory: critical interrogations*. New York: Guilford Press, 1991.

BOTAN, C. H.; HAZELTON Jr., V. (Ed.). *Public relations theory*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates, 1989.

BUBER, M. *I and thou*. Transl. W. Kaufmann. New York: Simon & Schuster, 1999.

CHRISTENSEN, L. T.; MORSING, M.; THYSEN, O. The polyphony of corporate social responsibility: deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy. In: CHENEY, G.; MAY, S.; MUNSHI, D. (Ed.). *The handbook of communication ethics*. New York: Routledge, 2011. p. 457-474.

CLOUD, D. L. The materiality of discourse as oxymoron: a challenge to critical rhetoric. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, v. 58, n. 3, p. 141-163, 1994.

CRABLE, R. E.; VIBBERT, S. L. Mobil's epideictic advocacy: "Observations" of Prometheus bound. In: ELWOOD, W. N. (Ed.), *Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence*. Westport, CT: Praeger, 1995. p. 27-46.

DAVIDSON, S. Public relations theory: an agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry. *Public Relations Inquiry*, v. 5, n. 2, p. 145-167, 2016. doi: 10.1177/2046147x16649007

DAVIS, A. Public relations, news production and changing patterns of source access in the British national media. *Media, Culture & Society*, v. 22, n.1, p. 39-59, 2000.

DEETZ, S. A. Critical theory. In: MAY, S.; MUMBY, D. K. (Ed.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. London: Sage, 2005. p. 85-111.

DEMETRIOUS, K. *Public relations, activism, and social change*: speaking up. New York: Routledge, 2013.

DINAN, W.; MILLER, D. (Ed.). *Thinker, faker, spinner, spy*: corporate PR and the assault on democracy. London: Pluto, 2007.

DOZIER, D. M.; LAUZEN, M. M. Liberating the intellectual domain from the practice: public relations, activism, and the role of the scholar. *Journal of Public Relations Research*, v. 12, n. 1, p. 3-22., 2000.

DUFFY, M. E. There's no two-way symmetrical about it: a postmodern examination of public relations textbooks. *Critical Studies in Mass Communication*, v. 1, n. 3, p. 294-315, 2000.

DUTTA, M. J. On Spivak: theorizing resistance. Applying Gayatri Chakravorty Spivak in public relations. In: IHLEN, Ø.; VAN RULER, B.; FREDRIKSSON, M. (Ed.). *Public relations and social theory*: key figures and concepts. New York: Routledge, 2009. p. 278-300.

EDWARDS, L. An historical overview of the emergence of critical thinking in PR. In: L'ETANG, J. et al. (Ed.). *Routledge handbook of*

- critical public relations*. London: Routledge, 2015. p. 16-27.
- EDWARDS, L.; HODGES, C. E. M. (Ed.). *Public relations, society & culture: theoretical and empirical explorations*. London: Routledge, 2011.
- ETTER, M. Reasons for low levels of interactivity. *Public Relations Review*, v. 39, n. 5, p. 606-608, 2013. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.06.003
- EWEN, S. PR! *A social history of spin*. New York: Basic Books, 1996.
- FISHER, C.; LOVELL, A. *Business ethics and values*. Harlow: Financial Times / Prentice Hall, 2003.
- GRUNIG, J. E. et al. (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
- HABERMAS, J. *Moral consciousness and communicative action*. Transl. C. Lenhardt & S. W. Nicholsen. Cambridge: MIT Press, 1991.
- HEATH, R. L. et al. The processes of dialogue: participation and legitimation. *Management Communication Quarterly*, v. 19, n. 3, p. 341-375, 2006.
- HEATH, R. L.; TOTH, E. L.; WAYMER, D. (Ed.). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York: Routledge, 2009.
- HOLTZHAUSEN, D. R. *Public relations as activism: postmodern approaches to theory & practice*. New York: Routledge, 2012.
- IHLEN, Ø. Building on Bourdieu: a sociological grasp of public relations. *Public Relations Review*, v. 33, n. 3, p. 269-274, 2007.
- \_\_\_\_\_. On Pierre Bourdieu: public relations in field struggles. In: IHLEN, Ø.; VAN RULER, B.; FREDRIKSSON, M. (Ed.). *Public relations and social theory: key figures and concepts*. New York: Routledge, 2009. p. 71-91.
- IHLEN, Ø.; BARTLETT, J.; MAY, S. Conclusions and take away points. In: IHLEN, Ø.; BARTLETT, J.; MAY, S. (Ed.). *Handbook*

- of communication and corporate social responsibility. Oxford, UK: Wiley Blackwell, 2011. p. 550-571.
- IHLEN, Ø.; VAN RULER, B.; FREDRIKSSON, M. (Ed.). *Public relations and social theory: key figures and concepts*. New York: Routledge, 2009.
- IHLEN, Ø.; VERHOEVEN, P. A public relations identity for the 2010s. *Public Relations Inquiry*, v. 1, n. 2, p. 159-176, 2012.
- JOHNSTON, J. *Public relations and the public interest*. New York: Routledge, 2016.
- KANT, I. *Critique of practical reason*. Transl. W. S. Pluhar. Indianapolis, IN: Hackett, 2002.
- KELLEHER, T. Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication. *Journal of Communication*, v. 59, n. 1, p. 172-188, 2009. doi: 10.1111/j.1460-2466.2008.01410.x.
- KENT, M. L.; SAFFER, A.; POP, R. *Where will technology take us?* New directions in social media: a White Paper 2013. Retrieved from Norman, OK: University of Oklahoma, 2013.
- KENT, M. L.; TAYLOR, M. Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, v. 24, n. 3, p. 321-334, 1998. doi: 10.1016/s0363-8111(99)80143-x
- \_\_\_\_\_. Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, v. 28, n. 1, p. 21-37, February 2002.
- KENT, M. L.; THEUNISSEN, P. Elegy for mediated dialogue: Shiva the Destroyer and reclaiming our first principles. *International Journal of Communication*, v. 10, p. 40400-4054, 2016.
- KVALE, S. *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousands Oak, CA: Sage, 1996.
- L'ETANG, J. et al. (Ed.). *Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge, 2015.

L'ETANG, J.; PIECZKA, M. (Ed.). *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press, 1996.

\_\_\_\_\_. *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

LANE, A. B. Toward understanding the (lack of?) significance of dialogue to the practice of public relations. *Asia Pacific Public Relations Journal*, v. 15, n. 1, p. 123-142, 2014.

LANE, A. B.; BARTLETT, J. Why dialogic principles don't make it in practice — and what we can do about it. *International Journal of Communication*, v. 10, p. 4074-4094, 2016.

LEITCH, S.; MOTION, J. Publics and public relations: effective change. In: HEATH, R. L. (Ed.). *The Sage handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010. p. 99-110.

LOVEJOY, K.; WATERS, R. D.; SAXTON, G. D. Engaging stakeholders through Twitter: how nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, v. 38, n.2, p. 313-318, 2012. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.01.005.

MACNAMARA, J. *Organizational listening: the missing essential in public communication*. New York. NY: Peter Lang, 2015.

McALLISTER-SPOONER, S. M. Fulfilling the dialogic promise: a ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, v. 35, n. 3, p. 320-322, 2009.

McKERROW, R. E. Critical rhetoric: theory and praxis. *Communication Monographs*, vol. 56, n. 2, p. 91-11, 1989. doi: 10.1080/03637758909390253.

McKERROW, R. E.; ST. JOHN, J. Critical rhetoric and continual critique. In: KUYPERS, J. A. (Ed.). *Rhetorical criticism: perspectives in action*. Lanham: Lexington, 2009. p. 321-339.

McKIE, D.; MUNSHI, D. *Reconfiguring public relations: ecology, equity and enterprise*. New York: Routledge, 2007.

- MILLER, D.; DINAN, W. *A century of spin: how public relations became the cutting edge of corporate power*. London: Pluto Press, 2008.
- MOLONEY, K.; McKIE, D. Changes to be encouraged: radical turns in PR theorization and small-step evolutions in PR practice. In: L'ETANG, J. et al. (Ed.). *Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge, 2015. p. 151-161.
- MOTION, J.; LEITCH, S. Critical discourse analysis: a search for meaning and power. In: L'ETANG, J. et al. (Ed.). *Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge, 2015. p. 142-150.
- MOUFFE, C. *The democratic paradox*. London: Verso Books, 2000/2005.
- \_\_\_\_\_. *On the political*. London: Routledge, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Agonistics: thinking the world politically*. London: Verso Books, 2013.
- MURPHY, J. M. Critical rhetoric as political discourse. *Argumentation and Advocacy*, v. 32, n. 1, p. 1-15, 1995.
- PEARSON, R. Business ethics as communication ethics: public relations practice and the idea of dialogue. In: BOTAN, C. H.; HAZLETON JR., V. (Ed.). *Public relations theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989. p. 111-131.
- PIECZKA, M. Dialogue and critical public relations. In: L'ETANG, J. et al. (Ed.). *Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge, 2015. p. 76-89.
- PIECZKA, M.; WOOD, E. Action research and public relations: dialogue, peer learning, and the issue of alcohol. *Public Relations Inquiry*, v. 2, n. 2, p. 161-181, 2013. doi:10.1177/2046147x13485955
- PUTNAM, L.; NICOTERA, A. M. (Ed.). *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge, 2008.
- RAKOW, L. F.; NASTASIA, D. On feminist theory of public relations:

an example from Dorothy E. Smith. In: IHLEN, Ø.; VAN RULER, B.; FREDRIKSSON, M. (Ed.). *Public relations and social theory*: key figures and concepts. New York: Routledge, 2009. p. 252-277.

RAMSEY, P. The public sphere and PR: deliberative democracy and agonistic pluralism. In: L'ETANG, J. et al. (Ed.). *Routledge handbook of critical public relations*. London: Routledge, 2015. p. 65-75.

STAUBER, J.; RAMPTON, S. *Toxic sludge is good for you! Lies, damn lies, and the public relations industry*. Monroe, ME: Common Courage, 1995.

TAYLOR, M. Public relations in the enactment of civil society. In: HEATH, R. L. (Ed.). *The Sage handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010. p. 5-16.

TAYLOR, M.; KENT, M. L. Dialogic engagement: clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, v. 26, n. 5, p. 384-398. 2014. doi: 10.1080/1062726X.2014.956106.

THEUNISSEN, P.; WAN NOORDIN, W. N. Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review*, v. 38, n. 1, p. 5-13, 2012. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.09.006

TOTH, E. L.; HEATH, R. L. (Ed.). *Rhetorical and critical approaches to public relations*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.

TYE, L. *The father of spin*: Edward L. Bernays & the birth of public relations. New York: Henry Holt and Company, 1998.

WATERS, R. D.; WILLIAMS, J. M. Squawking, tweeting, cooing, and hooting: analyzing the communication patterns of government agencies on Twitter. *Journal of Public Affairs*, v. 11, n. 4, p. 353-36, 2011. doi: 10.1002/pa.385.

# **VISÕES CRÍTICAS DO PODER CORPORATIVO: A DINÂMICA DA INFLUÊNCIA NA RELAÇÃO COM OS PÚBLICOS**

**Márcio Simeone Henriques<sup>18</sup>**

---

18 Professor do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor em Comunicação Social pela UFMG. Coordenador do grupo de pesquisa Comunicação, mobilização social e opinião pública (Mobiliza – UFMG) e vice-coordenador do grupo de pesquisa Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais (Dialog – PUC-MG). E-mail: [simeone@ufmg.br](mailto:simeone@ufmg.br).

## Resumo

Analisa-se a questão do poder corporativo a partir da complexa e dinâmica rede de construção da influência. Considera a influência como sendo composta num amplo emaranhado discursivo que busca organizar as diversas relações no processo de comunicação pública e as seleções e ordenações desse emaranhado pelos sistemas organizacionais como tramas que propõem (ou impõem) uma experiência aos públicos.

**Palavras-chave:** Relações públicas; opinião pública; públicos; influência.

Muitas têm sido as vertentes sob as quais o poder das organizações pode ser percebido e analisado, principalmente se observamos os seus efeitos. Mas é também muito importante atentar para as dinâmicas de ação que dão forma a esse poder. Essas dinâmicas não são algo extraordinário, mas constituem a própria organização na sua existência ordinária. Essas questões do poder organizacional são centrais no mundo de hoje, ainda mais se consideramos o que Stanley Deetz (1992) aponta como uma “colonização” tanto do mundo da vida cotidiana pelas organizações como da tomada de decisão pública.

É fato que as organizações possuem várias formas de influência sobre a sociedade e estamos bem conscientes daquelas que são mais visíveis. Não é preciso falar aqui do impacto direto que elas têm sobre nós e nossas vidas pelo simples fato de proverem produtos e serviços e organizar processos que, de outro modo, numa sociedade complexa e de alta interdependência, não seríamos capazes de fazer por nossa própria conta. Como observa Amitai Etzioni (1980, p. 70), “nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações”, e só isso já nos informa sobre o quanto podemos ser afetados pelas decisões, quaisquer que sejam, das organizações.

Não nos escapa, ademais, o alto grau de influência gerada pelo poder econômico das organizações que visam ao lucro, seja na justificação discursiva desse poder (a capacidade que se arroga de gerar empregos, promover o desenvolvimento de uma localidade ou de uma nação, criar e movimentar riquezas, aumentar a qualidade de vida e o bem-estar), seja mesmo no uso de recursos que são possibilitados por seu cacife financeiro e que interferem diretamente no

sistema social e político (como os exemplos de investimento em promoção, em publicidade na mídia, em campanhas eleitorais e até mesmo em práticas de tráfico de influência que esses recursos possibilitam). Trata-se de uma influência em nível global, se pensamos mais especificamente nas grandes organizações no formato de corporações, transnacionais, que espalham seus negócios por toda parte, sob um modelo de alta concentração econômica. Atingindo uma escala sem precedentes, Joel Bakan (2004, p. 60) as considera “criaturas psicopatas”, em sua “busca patológica” por lucro e poder. Tendo alcançado esse nível de poder e influência, torna-se corrente uma preocupação cada vez maior com os sistemas políticos e com o futuro da democracia. A crítica ao poder corporativo abrange geralmente diversos fatores como a corrupção de agentes públicos e o *lobbying*, como indicadores incontestáveis dessa “patologia” em sua relação com o sistema político, ou mesmo os processos micropolíticos que envolvem os sujeitos em organizações. Porém, nem sempre abordam, em dimensão microscópica, as lógicas e as dinâmicas da sua comunicação estratégica.

Nosso interesse de pesquisa tem-se voltado principalmente para uma visão crítica das relações que as organizações estabelecem com os públicos e, nesse sentido, procuramos os modos de compreender as lógicas de influência que se dão através das dinâmicas comunicacionais das organizações com esses conjuntos a que chamamos de públicos, considerando que elas acionam diversos tipos de fatores que se combinam: econômicos, retórico-discursivos, de visibilidade etc. Procuramos dar especial atenção às práticas de relações públicas e de propaganda, tomando-as essencialmente como recursos estratégicos dos quais as instituições lançam mão para gerar e manter influência social. Condizente com a atuação globalizada, a esfera dos *giant businesses* requer uma operação intensiva de todos os entes que

compõem o *complexus* contemporâneo da comunicação estratégica, a fim de sustentar publicamente seus interesses. Daí a importância de verificarmos os mecanismos pelos quais essas ações constroem seu potencial de envolvimento e de influência no espaço público.

## A INFLUÊNCIA COMO MEDIUM

Acreditamos que um aspecto primordial para a compreensão das relações de poder nesse âmbito é o estudo mais acurado sobre as lógicas da construção e operação da influência, algo que por vezes é negligenciado, mesmo nos estudos de relações públicas. Aqui temos em conta a aceção de Leon H. Mayhew (1997) de que a influência é um processo de afiliação, que tem por base a confiança e a reputação. Tal visão nos permite vê-la, ela própria, como um *medium*, ou seja, também como um recurso, capaz de regular as transações que se dão entre as organizações e os públicos.

O exame dessas dinâmicas por vezes faz com que o foco recaia quase exclusivamente sobre a organização, como fonte de poder e/ou sobre os públicos, como alvos de suas ações. O nosso desafio, no entanto, é focar a própria dinâmica relacional, ou seja, reflexiva, entre esses dois entes – organizações e públicos – sob a constante regulação da influência ou, melhor dizendo, de um enorme conjunto de interinfluências.

Isso pressupõe ver o poder não como residente em um desses polos, mas algo que se conforma mais precisamente no embate que se dá entre eles pela influência recíproca. Influência esta que possibilita o exercício do poder tal como Michel Foucault (1995, p. 244) o concebe: “um modo de ação sobre as ações dos outros”. O que não quer

dizer que essa relação se dê de forma simétrica. Ao contrário, como nos instrui Mayhew (1997), a lógica da construção da influência social engloba mecanismos de acumulação e uma constante combinação com outros recursos em disputa (informação, visibilidade, credibilidade etc.). A busca (e a competição) pela influência é, assim, componente fundamental da vida em público e, por extensão, na formação dos públicos e da opinião pública. Daí porque preferimos ver os fenômenos de opinião pública não como meros agregados de opiniões individuais, como, aliás, já dizem à larga os estudos críticos sobre esse campo, mas também, e principalmente, como uma rede dinâmica de interferências discursivas no espaço público, de permanente conflito e disputa por influência.

Também implica ver a questão das relações públicas – entre organizações e públicos – numa dimensão bem mais complexa do que possa parecer à primeira vista, já que suas transações não são nem bi-dimensionais, nem biunívocas. Ou seja, não se reduzem a *uma* organização e a *um* público (ou conjunto de públicos) em particular. Sob qualquer ângulo que se veja, essas relações ocorrem imersas em outros conjuntos de relações, que têm que ser vistas como sistêmicas, também reguladas pela influência nas suas formas de mútua interferência.

## PELOS EMARANHADOS DA INFLUÊNCIA

Se examinarmos de perto esse conjunto complexo de transações, onde as organizações definem para si vários públicos, segundo seus interesses, e vários públicos se formam em função das situações controversas que envolvem essas organizações, veremos ainda que um público não é público somente *para as organizações*, mas também *para outros públicos*. Assim, uns interferem nos outros e sustentam as

suas condições de serem públicos *em público*, ou seja, nesse processo geram continuamente as suas próprias condições de publicidade, num processo intenso e ininterrupto de comunicação pública (HENRIQUES, 2017a; 2017b). Decorrente dessa noção aberta de comunicação pública como um conjunto de interações que acontece em condições de publicidade, envolvendo a formação do debate e do interesse público (WEBER, 2017; ESTEVES, 2012), é que este processo mais se assemelha, ao menos em princípio, com um emaranhado meio confuso. Dizemos *em princípio* porque não podemos reduzi-lo de fato a uma unidade, a uma só visão absoluta e estável dessa unidade. Podem ser, assim, comparadas mais a um grande novelo, uma rede emaranhada de conexões e de interinfluências, tanto no nível da sociedade, quanto no nível da organização. Essa influência não é redutível, senão para observar algumas particularidades. Jamais para explicá-la em pleno movimento, numa visão de totalidade, quer do espaço organizacional, quer do espaço público.

A visão resultante e sintética desse processo como uma unidade no nível da comunicação pública em dado momento pode ser identificada de maneiras diversas e é comum que seja entendida como sendo *a opinião pública*, conforme seja assim pronunciada, tomada e reconhecida como referência de interpretação geral pelos públicos. Dessa forma, qualquer enunciação que afirme, por exemplo, que “a opinião pública é favorável” a certa medida governamental mostra, naquele instante, a face visível da opinião pública, como síntese, e enfeixa e reduz as complexas redes discursivas formadas pelas questões controversas que entram em jogo. Essa redução se dá pela edição e pelas reedições de uma narrativa, que permitem ver umas conexões mais aparentes e outras não.

Essa redução é mesmo necessária, de forma a conseguirmos lidar com os problemas do cotidiano, decidir o que convém ou não e mesmo para configurarmos nossas associações (nossas afiliações). Como diria Guimarães Rosa, na voz de Riobaldo, o Tatarana, personagem imortal do romance *Grande sertão: veredas*: “como é que posso com este mundo? Ao que, este mundo é muito misturado”! De onde parece constatar a dificuldade de compreender esse grande novelo. E Riobaldo ainda dizia assim: “Que isso foi o que sempre me invocou, o senhor sabe: eu careço de que o bom seja bom e o ruim ruim, que dum lado esteja o preto e do outro o branco, que o feio fique bem apartado do bonito e a alegria longe da tristeza! Quero os todos pastos demarcados...”<sup>19</sup>, como a expressar sua necessidade de perceber algo mais ordenado e estável, como uma bússola que o orientasse na vida cotidiana.

Este é um ponto a merecer nossa atenção: quem faz essas demarcações? Quem pode fazer desse emaranhado uma determinada trama ordenada, regular, reconhecível, narrável, comunicável? Tudo isso é feito de ações destinadas a aplainar, selecionar, classificar, delimitar, enfim, ordenar. As ações numa trama são postas num esquema lógico-narrativo, algo que ajuda a arrumar a “bagunça” da nossa experiência, colocá-la em esquemas inteligíveis, intercambiáveis e coordenáveis. Assim se dá tanto com os públicos como com as organizações. Neste ponto eles têm em comum esse caráter objetivador e ordenador de nossas ações e experiências, cada um à sua maneira. Eles vão propondo esquemas cognitivos que se referem a diferentes formas de estar no mundo e de compreendê-lo, que concorrem numa vasta mistura de novelos e tramas, ou seja, ora de forma mais aberta e desordenada, ora de forma mais fechada e ordenada, no decurso de uma intensa disputa de sentidos.

---

19 ROSA, João Guimarães. *Grande sertão: veredas*. 19.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

A forma metafórica da trama já é familiar como explicação do poder discursivamente constituído, seja, por exemplo, na ideia de que a realidade objetiva se constrói numa trama discursiva (LACLAU, 1991), seja na concepção foucaultiana de que as relações de poder-saber “não devem ser analisadas a partir de um sujeito de conhecimento livre das tramas do poder” (FOUCAULT, 2002, p. 27). Como reconhece Deetz (1992, p. 3), o poder corporativo é uma “teia de pontos e nós de decisão e de controle”. Isso indica a conformação de um espaço ordenado de relações.

## A ORDENAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA INFLUÊNCIA

Neste ponto cabe retomarmos as considerações em relação ao poder corporativo. Este breve raciocínio baseia-se numa ideia fundamental de que os públicos não são entidades preexistentes. Nossa concepção é de que eles se formam apenas no processo relacional, ou seja, no decurso dos processos de comunicação. Ao projetarem seus interesses e endereçarem suas mensagens a públicos, as organizações formam públicos e propõem a eles algum tipo de experiência, a ser ou não reconhecida e aceita (HENRIQUES, 2018).

Uma importante fonte desse poder das organizações está nas suas possibilidades de selecionar, destacar, marcar, expor, valorizar e propor a qualquer um de nós um sentido comum, ou seja, editar partes importantes daquilo que vai constituindo as tramas. Essa edição (ou, em nossa metáfora sertaneja, essa “demarcação de pastos”) põe em evidência algumas coisas, enquanto oculta outras. Toma certos elementos por propriedade, enquanto distingue outros, que ficam à parte. A estratégia não se esgota apenas na criação dessas tramas, mas na capacidade de fazê-las circular no espaço público.

As organizações não somente desejam que nós reconheçamos e aceitemos essas propostas, como buscam obter créditos de confiança (MAYHEW, 1997) que precisam ser constantemente renovados para que continuem fazendo isso com suficiente autoridade e sigam sendo reconhecidas e consideradas, ou seja, não desejam ter suas tramas ignoradas e almejam intervir com efeito em questões de seu interesse (tal interesse admitido como sendo o mais geral possível).

Assumimos que uma dimensão importante do poder das organizações e da construção de sua influência está, por conseguinte, nas suas condições de formar públicos e de editar um potente conjunto de discursos condizentes e coerentes com uma experiência a propor a tais públicos que não se esgota no relacionamento pontual (do consumo, por exemplo), mas possa generalizar-se de modo aceitável como interesses comuns. O mais importante para isso talvez seja o que conecta um conjunto de ações e experiências pontuais com perspectivas valorativas bem mais amplas que justifiquem a ação por esses interesses gerais.

Da parte dos públicos, estes buscam também propor essa espécie de ordenação objetiva, que tanto pode convergir com parte de outras tramas, quanto divergir. Quando dizemos que essas tramas são concorrentes, queremos enfatizar um duplo sentido: tanto de *correr junto* quanto de *disputar*. Essas disposições concorrentes se interinfluenciam, se aglomeram, se recombinaem, em processo sem fim. Como essas relações são muito dinâmicas, temos que considerar também que, em cada contexto, uns atores alcançam maiores possibilidades que outros para ler, selecionar e fazer um mundo de sucessivas reedições e dispô-las, propô-las *ou mesmo impô-las*. Alguns atores conquistam também maior possibilidade de resistência e de oferecer

alternativas ao que está disposto, proposto ou imposto. Aqui lançamos mão de “alcançar” e “conquistar” como forma de sublinhar o caráter construtivo e incremental do processo. Todos esses atores não possuem, de pronto, essas capacidades, mas se empenham em construir as condições nas quais irão travar os seus embates. A influência, então, é um recurso que só pode ser obtido na transação.

Nosso foco, portanto, é bom deixar claro, é num aspecto importante do poder, que é a pretensão e a capacidade de ordenar essa relação “tramada” entre organizações e públicos – o que significa fechar de algum modo seu significado, torná-la determinada (e disciplinada)<sup>20</sup>. Mas nesse particular a relação de poder não se revela apenas na disputa por diferentes ordenações, pelos distintos e variados modos de combinar. Vai mais além: há uma resistência interna às próprias ordenações. A tensão interna de uma trama é a força que mantém a sua coesão (e, em consequência, a sua durabilidade). Em cada momento resistimos menos ou mais, conforme isso nos afete em nossas experiências. Sob certas condições, algumas ordenações podem ser praticamente irresistíveis e até mesmo se naturalizam. Em outras condições, as forças que desafiam essa coesão são mais fortes e tendem a romper a trama, se não totalmente, ao menos em pontos críticos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos da existência do poder corporativo, porém nem sempre temos com clareza as assimetrias e a percepção de quais são as nossas vulnerabilidades a ele. Essa é uma questão crucial se pensamos no

---

20 Aqui se mostra o chamado princípio dialógico da perspectiva da complexidade, onde se pode ver a dualidade desordem/ordem, tal como Rudimar Baldissera (2009) nos apresenta, com base em Edgar Morin.

caráter ativo dos públicos e de como podem, de fato, fazer frente ao poder organizacional. E não se trata apenas de esses públicos se *pronunciarem* (proporem e afirmarem a sua própria trama), mas também de *denunciarem* (as formas como as organizações impõem certa trama). É nesse sentido que temos investigado a vigilância dos públicos sobre as organizações (HENRIQUES; SILVA, 2014; 2015). Os públicos costumam ser vistos paradoxalmente, ora como atores sobre os quais se depositam as esperanças de reação ao poder, ora como audiências, passivas e facilmente manipuláveis, que se tornam meros objetos de assentimento aos poderes constituídos. Deetz (1992, p. 2) constata que, na sociedade atual, na qual as questões políticas costumam ser reduzidas a questões econômicas, ocorre uma fragmentação dos públicos, “reunidos somente por imagens temporárias”, e onde “a possibilidade de tomada de decisão mais significativa parece menos provável”, criando “um sistema distorcido de desenvolvimento de interesses e de representação”. Por outro lado, deposita uma esperança no aperfeiçoamento do sistema democrático e na criação de alternativas de ação mais responsável por parte das organizações, enquanto outros veem no ativismo anticorporativo um fator capaz de desafiar esse poder e colocá-lo em crise (DANAHER; MARK, 2003)<sup>21</sup>.

Um ponto crucial, todavia, é que, na própria confusão entre as tramas e os novos é muito fácil que se percam os fios. O estudo tanto das estratégias e táticas de propaganda, quanto dos fenômenos da opinião pública, demonstra o constante jogo que ocorre entre mostrar e ocul-

---

21 De qualquer modo, cabe a ressalva de que muitas dessas visões desafiadoras ao poder corporativo foram geradas no marco de eventos como os protestos anti-globalização em Seattle (EUA), em 1999 e Occupy Wall Street, em Nova York (EUA), em 2011, por exemplo. No atual contexto, há inúmeros fatores novos a levar em conta e que lançam maiores questionamentos sobre a vulnerabilidade dos públicos e da opinião pública frente ao poder das organizações.

tar, entre esclarecer e incitar dúvidas, entre concentrar e diluir, entre falar e silenciar. O campo em que se dá o embate pela influência, portanto, é de múltiplas regulações e interferências recíprocas e cruzadas entre os diversos atores. Em algumas situações de controvérsia isso acontece em tal intensidade que pode gerar crescentes dificuldades em decidir e tomar atitudes e posições a partir de uma redução binária e inibir a própria capacidade de ação dos públicos. Isso, evidentemente, tende a favorecer os atores em posição de poder já constituído – e que dispõem de maior acumulação dos recursos de influência. Desnecessário dizer que isso tem sido uma preocupação que se encontra no centro das discussões atuais sobre a sobrevivência das modernas democracias – em sua capacidade de garantir possibilidades de ação dos públicos numa esfera pública vigorosa.

Embora Riobaldo pareça crer na necessidade de que o bom seja bom e o ruim, ruim, ou apenas divididos em preto ou branco, ele resiste porque era um homem sem certezas e não gostaria de perder essa ideia de um ser em aberto. Ao refletir sobre um combate ao bando rival de Zé Bebelô, matando pessoas que antes tinham sido suas companheiras de bando, Riobaldo disse: “O mais importante e bonito do mundo é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, mas que elas vão sempre mudando”. Este é, portanto, um ponto fundamental sobre a vida incerta dos públicos. Este ponto toca na autonomia dos públicos, que só pode existir se se mantiverem como estruturas abertas, múltiplas e indeterminadas, portanto, resistentes às forças que desejam bloquear seus movimentos e fechá-los.

## REFERÊNCIAS

BAKAN, Joel. *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 6, n.10/11, p. 115-120, 2009.

DANAHER, Kevin; MARK, Jason. *Insurrection: citizen challenges to corporate power*. New York: Routledge, 2003.

DEETZ, Stanley. *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.

ESTEVES, João Pissarra. *Sociologia da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Goulbenkian, 2012.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert; RABINOW, Paul (Org.). *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*. Rio de Janeiro: Forense, 1995. p. 231-249.

\_\_\_\_\_. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

HENRIQUES, Márcio S. As organizações e a vida incerta dos públicos. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. (Org.). *Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte, MG: PPGCOM-UFGM, v. 2, p. 119-129, 2017a.

\_\_\_\_\_. Dimensões dos públicos no processo de comunicação pública: formas de conhecimento, ação e organização. In: SCROFERNECKER, Cleusa M. A.; AMORIM, Lidianie R. de (Org.). (Rel)

*leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas*. 11. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2017b. p. 53-66.

\_\_\_\_\_. Promoção do interesse e projeção da experiência: a formação dos públicos na interação com as organizações. In: FRANÇA, Vera R. V.; SIMÕES, Paula G. (Org). *O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2018. [no prelo].

HENRIQUES, Márcio S.; SILVA, Daniel R. Organizaciones privadas bajo vigilancia de los públicos: mecanismos de observación civil y cambios en las condiciones de publicidad. In: MATILLA, Kathy (Org.). *Casos de estudio de relaciones públicas: espacios de diálogo e impacto mediático*. Barcelona: Oberta UOC Publishing, 2015. p. 215-261.

\_\_\_\_\_. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. *Comunicação e Sociedade*, v. 26, p. 162-176, 2014.

LACLAU, Ernesto. A política e os limites da modernidade. In: HOLLANDA, Heloisa. B. (Org.). *Pós-modernismo e política*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1991. p. 127-50.

MAYHEW, Leon H. *The new public*: professional communication and the means of social influence. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

WEBER, Maria Helena. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja P; LOCATELLI, Carlos (Org.). *Comunicação pública e política*. Pesquisas e práticas. Florianópolis: Insular, 2017.

# DESAFIOS PARA A PRÁTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS EM SUA INTERFACE COM A DEMOCRACIA E QUESTÕES DE JUSTIÇA

Ângela C. Salgueiro Marques<sup>22</sup>

Rennan L. Martins Mafra<sup>23</sup>

Luis Mauro Sá Martino<sup>24</sup>

---

22 Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre e doutora em Comunicação pela mesma instituição. Pós-doutora em Ciências da Comunicação pela Université Stendhal, Grenoble III. E-mail: angelasalgueiro@gmail.com.

23 Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Mestre e doutor em Comunicação pela UFMG. E-mail: rennan.mafra@ufv.br.

24 Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. E-mail: lmsamartino@gmail.com.

## Resumo

Em artigo recente, a pesquisadora Lee Edwards (2016) considera que processos democráticos pautados por procedimentos deliberativos abrangem uma pluralidade de ambientes e situações comunicativas e que a criação de mediações, traduções e interfaces entre eles é uma tarefa habilmente desenvolvida por profissionais de relações públicas. Contudo, argumentamos que mesmo uma concepção sistemática da deliberação não consegue reduzir a incidência de formas de violência e de fluxos de poder que atravessam as redes construídas entre especialistas, atores da mídia, organizações, sociedade civil e instituições. Nesse sentido, o principal objetivo deste texto é, em diálogo com o texto de Lee Edwards (2016), produzir apontamentos acerca das contribuições trazidas pelas relações públicas à democracia deliberativa, ressaltando os desafios a serem enfrentados quando se adota, como pano de fundo, a perspectiva normativo-pragmática de Habermas.

**Palavras-chave:** Relações públicas, sistemas deliberativos, desigualdades, reconhecimento social.

**E**m artigo recente, a pesquisadora Lee Edwards (2016) desenvolve uma reflexão acerca da contribuição que as relações públicas apresentam para processos democráticos pautados por procedimentos deliberativos. A autora parte da ideia de que as relações públicas podem auxiliar em práticas colaborativas de troca de pontos de vista e argumentos, atuando na criação de condições de participação e engajamento de diferentes setores da sociedade civil, além de promover interfaces com as organizações, por ela entendidas como atores sociais que devem atuar em parceria com cidadãos, comunidades e instituições. Contrariando a abordagem instrumental das relações públicas, Edwards propõe pensar a atuação das relações públicas no sistema deliberativo, uma vez que essa perspectiva comportaria a variedade de práticas configuradas pelas relações públicas; o uso de formas de expressão como os sentimentos, a retórica e as narrativas como meio de produção de argumentos; e o reconhecimento do interesse privado (ou do auto-interesse) como fontes morais de reflexividade e construção do interesse coletivo. Seu texto busca assim, questionar a percepção de que as relações públicas atuam frequentemente como ferramentas utilizadas estrategicamente para zelar pelos interesses privados de grupos e organizações, a fim de alcançar um objetivo definido em detrimento do bem comum.

Os papéis das organizações como atores deliberativos e das relações públicas como atividade e conjunto de práticas que contribuem para a democracia são definidos por Edwards a partir de sua integração ao sistema deliberativo. Neste artigo, procuramos avaliar as proposições da autora considerando as dificuldades e tensões ligadas à circulação dos fluxos de poder nesse sistema. Entendemos como adequada e instigante a abordagem de Edwards, quando nos revela que a questão não consiste em verificar se as relações públicas

cumprem ou não os princípios normativos que sedimentam o modelo deliberativo de democracia proposto por Jürgen Habermas (1997), mas sim em considerar que a deliberação é um processo que abrange uma pluralidade de ambientes e situações comunicativas e que a criação de mediações, traduções e interfaces entre essas esferas é uma tarefa habilmente desenvolvida por profissionais de relações públicas. Entretanto, mesmo uma concepção sistemática da deliberação não consegue reduzir a incidência de formas de violência e de fluxos de poder que atravessam as redes construídas entre especialistas, atores da mídia, organizações, sociedade civil e instituições.

Nesse sentido, o principal objetivo deste nosso texto é, em diálogo com o texto de Lee Edwards (2016), produzir apontamentos acerca das contribuições trazidas pelas relações públicas à democracia deliberativa, apontando os desafios a serem enfrentados quando se adota, como pano de fundo, a perspectiva normativo-pragmática de Habermas.

## AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO SISTEMA DELIBERATIVO E SEUS ENTRAVES

Segundo Edwards (2009, 2006), as relações públicas comumente são associadas a práticas movidas pelo interesse privado (ou pelo autointeresse), pela construção de discursos pautados pelo convencimento e pela retórica (em detrimento de discursos que visam ao entendimento recíproco) e pela concentração de suas atividades nas mãos de grupos que já ocupam uma posição hierárquica privilegiada (aumentando a dispersão dos públicos que se articulam em torno de questões coletivas). Para essa autora, uma forma de escapar das limitações impostas por essa percepção, e de investir nas relações públicas como práticas capazes de criar, manter e mudar

relacionamentos na sociedade civil, é percebê-las como fortemente integradas a sistemas deliberativos, preocupadas com questões e valores considerados publicamente relevantes e conectadas com uma ampla rede de esferas públicas. Mas em que consiste um sistema deliberativo e como as relações públicas são nele configuradas?

A noção de sistema deliberativo é explorada aqui a partir das abordagens de Jürgen Habermas (2006) e Jane Mansbridge (1999). De acordo com Habermas (1982, 1997, 2002), os indivíduos podem chegar a um entendimento acerca de seus interesses e suas necessidades, desde que, em uma discussão prática, consigam elaborar razões capazes de convencer a todos em um processo de justificação pública que se desenvolva sem violar os princípios normativos de publicidade, equidade, reflexividade, reciprocidade, autonomia e sinceridade. Segundo ele, os processos deliberativos ocorrem geralmente em fluxos de dois sentidos, os quais conectam o centro e a periferia da rede de esferas públicas que definem a circulação do poder político. O sistema deliberativo, para ele, compõe um complexo mecanismo que necessariamente produz interseções entre esferas e, conseqüentemente, uma mútua influência entre elas (o que acontece em uma afetaria inevitavelmente a outra).

A comunicação política, circulando de baixo para cima e de cima para baixo através de um sistema de múltiplos níveis (desde a conversação cotidiana na sociedade civil, passando pelo discurso público e pela comunicação mediada até os discursos institucionalizados no centro do sistema político), assume formas bastante diferentes em arenas diferentes do sistema político (HABERMAS, 2006, p. 415).

Jane Mansbridge (1999, p. 211), de forma consonante, propõe pensar a atividade deliberativa operando através da articulação de dinâ-

micas comunicacionais que se processam em espaços de discussão e conversação os mais diversos:

O que denomino sistema deliberativo resulta da conversação entre representantes formais e informais em fóruns públicos designados, da conversação entre constituintes e representantes eleitos ou outros representantes de organizações orientadas politicamente, da conversação na mídia, da conversação entre ativistas políticos, e da conversação cotidiana em espaços privados sobre coisas que o público deveria discutir – todos fazendo parte do que chamo de sistema deliberativo.

Mansbridge assume que, ao utilizar a palavra “sistema”, não pretende “sugerir que as partes de um todo possuem entre si uma relação mecânica ou perfeitamente previsível, embora ambos esses atributos sejam conotações das palavras ‘sistema’ e ‘sistemático’ no discurso ordinário”. Ao invés disso, ela busca sugerir uma “inter-relação entre as partes, de modo que uma mudança em uma delas tende a *afetar* as outras” (MANSBRIDGE, 1999, p. 228).

Sabemos que, em um processo deliberativo ampliado (articulando sistemicamente várias esferas públicas de discussão), as dinâmicas comunicativas tendem a se dar de forma integrada, mas nem sempre coordenada e simultânea. Sob esse aspecto, concordamos com James Bohman (2007, p. 354) quando ele afirma que a deliberação seria mais bem promovida em uma “concepção distribuída e não hierárquica de esfera pública”. Essa estrutura distributiva (um público de públicos) poderia, segundo ele, possibilitar a diferentes públicos, localizados em diferentes lugares, o acesso à deliberação. É possível argumentar, então, que as deliberações mediadas e as conversações em contextos cotidianos de pouca visibilidade não constituem fluxos comunicativos opostos ou desconectados, mas, sim, eventos comunicativos

que contribuem substancialmente, ainda que não de maneira concomitante, para a construção de redes de trocas argumentativas que permitem o fortalecimento da cidadania e da democracia (MARQUES; MARTINO, 2017).

As considerações de Bohman (1996, 2007) e de Mansbridge (1999) alimentam o argumento de Edwards (2016) segundo o qual um sistema deliberativo é mais favorável à atuação das relações públicas, uma vez que abrange diferentes ambientes e formas de comunicação, amplia os modos de acesso e participação de diferentes públicos e admite a inclusão de interesses privados na definição de problemas coletivos. Certamente um sistema deliberativo tem as vantagens de considerar não só esferas públicas formais, mas também conversações mais fluidas e pontuais que acontecem entre atores em seu cotidiano. É nesse sentido que Mansbridge (1999) afirma que a conversação cotidiana produz resultados democraticamente válidos através de efeitos combinados e interativos de ações de indivíduos relativamente isolados.

Entretanto, sistemas deliberativos não estão isentos de armadilhas para a atuação das relações públicas. Um dos principais perigos desse modelo consiste ainda em sobrevalorizar as instâncias formais de tomada de decisão em detrimento das conversações e práticas comunicativas que entrelaçam os atores cívicos e as organizações no cotidiano. A relevância política das questões não é determinada, contudo, pelo tipo de arena na qual elas são tematizadas ou pelo tempo dedicado à sua discussão. Nem tampouco o envolvimento político dos cidadãos comuns pode ser imposto pelo contexto no qual eles atuam ou deveriam atuar. Nem todos os problemas podem ser solucionados com uma maior maximização de tempo ou concentração reflexiva dos participantes reunidos em

contextos excepcionais de deliberação (MARQUES; MARTINO, 2017). Se concebemos as arenas formais e organizacionais do sistema deliberativo como lócus mais propício ao trabalho das relações públicas (comunicação governamental, *lobbying*, gestão de negócios públicos, publicização de informações e construção de *accountable relations* etc.) do que a construção de interfaces e fluxos com a sociedade civil e suas formas de produção de capital social, poder simbólico e conversações politizadas, corremos o risco de engessar seu escopo de atuação.

Segundo Mansbridge (1999), determinadas conversações podem desafiar preconceitos e regras estigmatizantes, ao deslocar experiências negativas de contextos privados para espaços coletivos de debate, em que as pessoas compartilham informações e constroem conjuntamente o conhecimento. Por exemplo, experiências de humilhação, assédio sexual, homofobia, machismo ou preconceito racial, ao se transformarem em tópico principal de uma conversação, podem ajudar na contestação de regras ou discursos tidos como não-problemáticos ou incontestáveis (MAIA; MARQUES, 2002). Assim, se o interesse é pensar as relações públicas como construção de lugares coletivos de fala e interação, é interessante considerar que seu trabalho abrange a criação de mecanismos de visibilidade, publicidade, circulação e valorização de argumentos e pontos de vista que circulem em diferentes arenas e esferas, não só aquelas já sedimentadas e destinadas a atores empoderados.

Argumentamos, assim, que é mais profícuo pensar em uma complementaridade entre as conversações cívicas e as discussões e deliberações políticas, do que em uma maneira de eleger qual delas pode ser apontada como a fonte dos conflitos que se estruturam

em e constituem diferentes esferas públicas. Partimos do pressuposto de que o processo deliberativo é formado pela interconexão entre diferentes contextos comunicativos, os quais reúnem diferentes atores e seus modos de comunicação específicos; e de que a deliberação é uma atividade que envolve o enfrentamento público dos discursos resultantes desses múltiplos contextos. Sob esse entendimento, as práticas de relações públicas facilitam processos deliberativos entre diferentes atores, localizados em diferentes esferas, sem, contudo, desconsiderar que as articulações por eles construídas são momentâneas e preservam as singularidades e particularidades de atores e contextos.

É importante ter cuidado com o pressuposto da mútua afetação e influência entre esferas ou âmbitos comunicativos que integram o processo deliberativo, pois nem sempre eles se tangenciam, nem sempre sua articulação produz resultados democráticos e, na maior parte das vezes, se ignoram reciprocamente.

A ideia de que mudanças que se processam em determinados contextos necessariamente repercutem em outros deve ser questionada. Assim como deve ser revista a ideia de que há uma repercussão recíproca ou um percurso de intercâmbio linear entre deliberações que se desdobram no centro e na periferia do sistema político. O foco deve ser nas trocas comunicativas construídas em diferentes arenas com o propósito de articular discursos e atores. As esferas que compõem o amplo processo deliberativo podem estar ligadas, mas isso nem sempre implica que elas encontram modos satisfatórios de articulação, considerando que “articular” implica favorecer o trânsito comunicativo entre elas. É justamente a essa tarefa articuladora que se dedicariam os profissionais de relações públicas.

## ARTICULAÇÕES ENTRE INTERESSES PRIVADOS E INTERESSES COLETIVOS

Um dos principais argumentos apresentados por Edwards (2016) em seu texto é o de que os critérios geralmente utilizados para justificar as influências positivas trazidas pelas relações públicas para práticas democráticas – como a qualidade da argumentação, a ética deontológica da profissão, a presença do diálogo, e geração de capital social e mobilização de públicos – não são suficientes para consolidar seus aportes para os debates que têm lugar no sistema deliberativo. Segundo ela, sem um vínculo claro entre interesses privados, interesses públicos e ampla participação cívica, as relações públicas podem continuar sendo associadas ao exercício de uma “*advocacy* egoísta”.

Seguindo a perspectiva apresentada por Edwards, argumentamos que as relações públicas podem produzir, em um sistema deliberativo, articulações entre interesses privados e públicos, uma vez que os primeiros são vistos como motivações válidas para a participação nas argumentações coletivas. Ao desenvolver práticas que articulem diferenças em uma vontade coletiva ou ao gerar discursos que condensem uma gama de conotações, as relações públicas podem aproximar as condições dispersas da prática de diferentes grupos sociais de modo a transformar essas forças sociais em novos projetos coletivos. Articulações devem ser construídas pela prática, justamente porque não são garantidas pela forma como forças sociais, políticas e culturais se constituem *a priori*. São conexões ou vínculos que não estão necessariamente dados, mas requerem condições particulares para a sua emergência, algo que deve ser positivamente sustentado por processos específicos, sobretudo aqueles implementados pelas relações públicas.

Articulações se renovam constantemente, e podem, sob certas circunstâncias, desaparecer ou ser derrubadas, levando à dissolução de antigos vínculos e a novas conexões-rearticulações. É importante mencionar ainda que uma articulação entre práticas, esferas e causas distintas não significa que estas se tornam idênticas ou que uma se dissolve na outra. Cada qual retém suas determinações distintas, bem como suas condições de existência. Contudo, uma vez feita a articulação, as partes envolvidas podem funcionar em conjunto, não como uma identidade imediata, mas como distinções dentro de uma unidade.

Ernesto Laclau e Chantal Mouffe (2001) argumentam que é possível construir uma articulação entre diferentes lutas que exercem seus efeitos em certas esferas do social quando percebemos a autonomização dessas esferas de luta e a multiplicação de espaços políticos, algo que é incompatível com a concentração do poder e do conhecimento. As articulações, portanto, partem do princípio da autonomia de esferas múltiplas que, atravessadas por relações de poder e por linhas discursivas diversas, podem unificar ou aproximar certos espaços políticos que não mais se subordinam a poderes transcendentais ou unificadores. Esses autores destacam que a experiência da democracia deveria consistir no reconhecimento da multiplicidade das lógicas sociais e da necessidade de sua articulação. Ambos chamam a atenção para o fato de que essas articulações serão sempre parciais e sujeitas à contestação. “Qualquer tentativa de estabelecer uma sutura definitiva e negar o caráter radicalmente aberto do social pode conduzir a uma lógica de construção do político que consiste em estabelecer um ponto de totalitarismo” (LACLAU; MOUFFE, 2001, p. 187).

Interessa-nos aqui refletir acerca de como as relações públicas podem produzir articulações dentro do sistema deliberativo através do aprimoramento da criação e disseminação de informações e discursos e enunciados, agindo “entre e através de espaços públicos, afetando a direção das trocas comunicativas por meio de sua habilidade de formatar a opinião pública” (EDWARDS, 2016, p. 21). Especificamente nos instiga pensar nos modos como as relações públicas aproximam e articulam interesses privados e públicos de modo a não reduzir um ao outro, ou dissolver um no outro, mas a configurar passagens entre discursos, sujeitos e espaços (formando e integrando circuitos comunicativos entre, por exemplo, redes sociais digitais, organizações, mídias, manifestações de rua etc.). Tais passagens não são isentas de tensões de poder, formas de controle e constrangimentos ligados a assimetrias de toda sorte. Contudo, são necessárias para que discussões, mobilizações e públicos ganhem corpo, se movimentem no espaço e no tempo, configurando e renovando, ao mesmo tempo, as táticas e estratégias de relações públicas.

O grande problema da criação de articulações entre interesses privados e públicos é que, no geral, a busca por uma unidade nas preferências pode acarretar tanto a supressão de experiências singulares quanto a afirmação e a prevalência de interesses dominantes (FRASER, 1990). E nenhuma dessas consequências favorece a transformação de pontos de vista; pelo contrário, promovem sua reificação. Ao nos engajarmos na prática discursiva, acreditamos que nossas posições morais possam estar corretas e que podemos demonstrá-las e sustentá-las por meio de argumentos, respeitando princípios éticos para a justificação recíproca (HABERMAS, 1990, 2004). Paralelamente, devemos estar envolvidos em uma revisão contínua e reinterpretação de nossos desejos e necessidades, pois a prática

deliberativa não se refere à descoberta de nossos verdadeiros interesses, mas é um procedimento que demanda aos participantes que reflitam sobre suas demandas do ponto de vista de sua generalidade (HABERMAS, 1997, 2007).

James Mansbridge e outros (2010) acreditam que a expressão pública de interesses privados a serem negociados traz contribuições positivas ao processo deliberativo, ampliando as possibilidades de entendimento entre os interlocutores. Em primeiro lugar, para que os participantes de uma deliberação saibam o que deve ser bom para todos, eles precisam considerar quais interesses cada um traz para o debate, refletindo conjuntamente sobre suas preferências, valores e interesses. Por isso, ainda que os interlocutores comecem a discussão desejando coisas diferentes, eles procuram ampliar as bordas do problema, explorando o conteúdo de seus interesses conflitantes até chegar a uma formulação considerada justa por todos. Nesse processo, a intervenção das relações públicas, de acordo com Edwards (2016, 2012, 2011), é fundamental, pois, para que os sujeitos alcancem uma perspectiva geral sobre o problema que os aflige, devem conhecer todos os pontos e argumentos em embate, a fim de configurar um quadro agonístico (e não antagônico) das partes em disputa.

Assim, em situações deliberativas que misturam interesses comuns e conflitos de interesse, uma primeira providência a ser tomada seria fazer com que os participantes conversassem entre si, buscando entender os próprios interesses. Como afirma Mansbridge (2005), membros de grupos precisam desenvolver ideias e entendimentos contra-hegemônicos de seus interesses. Esse processo só ocorre quando esses membros encontram um espaço de discussão que esteja livre de sanções, e que lhes permita questionar e desafiar o pon-

to de vista dominante. De forma geral, as pessoas precisam desse tipo de interação para examinarem mutuamente o que acreditam ser seus “reais” interesses. Mesmo em um debate que almeja uma negociação paritária sobre o bem comum, a exploração e o esclarecimento dos interesses pessoais precisam ser levados em consideração.

As mulheres, por exemplo, têm sido socializadas de modo a colocar os interesses de outros sempre adiante de seus próprios interesses, o que interfere no modo como interpretam os próprios interesses. A articulação do próprio interesse tem um papel legítimo na deliberação democrática, particularmente em discussões de justiça distributiva. Uma deliberação legítima deveria contemplar o critério de auxiliar os cidadãos a entenderem melhor seus interesses, sejam eles forjados com vistas ao bem comum ou não (MANSBRIDGE, 1999, p. 229).

A imparcialidade das opiniões se revela um critério extremamente restritivo para processo deliberativos, impedindo a construção de um entendimento nuançado das particularidades do contexto social e das necessidades específicas que as pessoas desejam expressar. O ideal da imparcialidade reflete a tentativa da ética do discurso habermasiano de chegar a um ponto de vista moral, ou seja, um ponto de vista que parte dos horizontes individuais dos sujeitos para alcançar um horizonte ampliado. Mas, é preciso ter em mente que o uso público da linguagem é extremamente desigual e que dificilmente é possível estabelecer uma deliberação paritária como se todos fossem vistos como potenciais interlocutores e parceiros iguais em arenas discursivas. Como destaca Iris Young (1990, p. 100), “a construção de um ponto de vista imparcial se faz pela abstração da particularidade concreta do sujeito em situação”.

Banir o interesse privado ou o autointeresse da deliberação pode dificultar o envolvimento daqueles que têm suas preferências fortemente ditadas ou condicionadas por condições hegemônicas e institucionais externas. A explicitação e exploração do interesse particular é, em muitos casos necessária para se construir uma negociação justa e cooperativa. Se ao final de um processo deliberativo os participantes chegarem à conclusão de que tanto o que cada um defende como sendo o bem comum quanto os interesses particulares em causa não podem ser reconciliados, é preciso colocar em prática formas de negociação mais estratégicas, mas nem por isso menos comunicacionais.

Em uma boa negociação, as partes em disputa se auxiliam mutuamente a explorar suas preferências e interesses mais caros de modo a ver se soluções integradas podem se ajustar às realidades que os constroem. Em seus estágios mais avançados, essa negociação requer a confiança recíproca de que o outro não irá explorar estrategicamente uma informação obtida na exploração comum do problema. Processos de boa negociação criam a solidariedade que necessitam para obter soluções integradas. Elas também promovem o autoentendimento e o entendimento mútuo, mais do que uma simples barganha ou uma deliberação que se recusa a considerar o interesse particular (MANSBRIDGE, 2005, p. 11).

Assim como Edwards (2016, 2012), consideramos as relações públicas essenciais a esses processos de negociação vitais para a exploração de preferências e interesses, almejando um equilíbrio entre subjetividade e comunidade. A inclusão do interesse pessoal no processo de debate público introduz informações que facilitam a obtenção de soluções razoáveis, envolve uma diversidade de objetivos e opiniões, gera oportunidades de esclarecimento e de transformação de preferências, além de poder revelar que diferenças aparentes podem escon-

der a defesa de uma mesma preocupação com o bem comum. Nesse processo de esclarecimento, os interlocutores precisam ser capazes de “explorar e questionar o que realmente desejam e o que é bom e justo para eles, assim como para os outros, de um modo que não suprima os interesses particulares dessa reflexão” (MANSBRIDGE et al., 2010, p.73). Por essa via, o conflito e a reflexão coletiva sobre os interesses de cada um pode produzir tanto o autoentendimento quanto o entendimento mútuo. Sem ela, é possível que aquilo que é definido como bem-comum, objetivo de toda ação comunicativa, seja imposto pelos que detêm maior poder de influência.

## **VIOLÊNCIAS, OPRESSÕES E DESIGUALDADES NO SISTEMA DELIBERATIVO: DILEMAS QUE SE APRESENTAM ÀS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Vimos acima que os procedimentos de generalização de perspectivas e necessidades não impõem a supressão de particularidades ou o esquecimento do problema ético do bem-viver, mas apontam a deliberação como um processo moral transformativo que nos permite uma aproximação do universo do “outro”, possibilitando a emergência de novos vínculos e de novos interesses. Sob esse viés, os participantes de um diálogo não deixam de lado suas situações e desejos particulares para adotarem um ponto de vista universal e partilhado. Eles simplesmente se deslocam de uma posição que focaliza suas necessidades pessoais para uma postura de reconhecimento das demandas dos outros. Nessa interpretação, essas demandas são generalizáveis no sentido de que elas “podem ser reconhecidas sem violar os direitos de outros ou submetê-los à dominação” (YOUNG, 1990, p. 107).

A qualidade moral das relações sociais e uma ideia partilhada de justiça englobam nossas concepções sobre a maneira como os sujeitos se reconhecem uns aos outros, ao mesmo tempo, como iguais e particulares. Mas esse reconhecimento recíproco é constantemente minado por processos de dominação simbólica (BOURDIEU, 1980) que se impõem através de atos coletivos de categorização que dão margem a diferenças negativamente marcadas. A negação da existência pública, uma das mais fortes formas de dominação e opressão simbólica leva ao ostracismo social e à construção, por parte do dominado, de uma imagem de si adequada ao ponto de vista dominante.

Ao falar sobre as diferentes formas de opressão presentes nas relações intersubjetivas contemporâneas, Young (1990) se preocupou em distinguir cinco formas de inibição das capacidades dos indivíduos<sup>25</sup>. Todas elas refletem um conceito de justiça ligado a “condições institucionais que tornam possível a todos aprender e usar

---

25 Young identifica cinco formas de opressão (five faces of oppression) contra grupos subalternos. As três primeiras marcam injustiças materiais e as duas últimas, injustiças simbólicas ou culturais: a) exploração: definida como uma relação estrutural ligada à injustiças de classe, através da qual algumas pessoas exercitam suas capacidades sob o controle de outras (ex.: relação patrão x empregado); b) marginalização: marginais são pessoas que o sistema de trabalho não pode ou não irá utilizar (YOUNG, 1990, p. 53) (ex.: negros, índios, velhos, mães solteiras, deficientes físicos ou mentais etc.) O dano causado por esta forma de opressão inclui não só a falta de bens materiais, mas sobretudo uma “privação de condições culturais, práticas e institucionais para exercerem suas capacidades em contextos de reconhecimento e interação” (YOUNG, 1990, p.55); c) ausência de poder: essa forma de opressão atinge, segundo Young, os trabalhadores não profissionais, os quais estão sujeitos a um tratamento desrespeitoso por causa do status pouco respeitável de sua ocupação; d) imperialismo cultural: diz respeito ao modo como os significados dominantes numa dada sociedade sufocam e tornam invisível a perspectiva particular de um grupo específico (YOUNG, 1990, p.60); e) violência: dirigida a membros de certos grupos, porque não são reconhecidos e, em muitos casos, nem tolerados (ex.: ataques físicos a gays e lésbicas). Esses ataques visam provocar danos morais, humilhar, intimidar e ridicularizar certos grupos (YOUNG, 1990, p.61).

capacidades de modo satisfatório, participar de processos decisórios e expressar sentimentos, experiências e perspectivas sobre a vida social em contextos nos quais possam ser ouvidos” (YOUNG, 1990, p. 91). A opressão e a injustiça ocorrem quando um indivíduo é privado de exercer suas habilidades e mostrar suas capacidades num contexto em que sua condição de cidadão permite que ele seja reconhecido pelos demais.

Além disso, uma forma de opressão simbólica destacada por Young diz respeito a como os significados dominantes numa dada sociedade sufocam e tornam invisível a perspectiva particular de um grupo específico. Não obstante, essa perspectiva subalterna encontra formas alternativas de ganhar vida e circular, de modo camuflado, entre os discursos legitimados e legitimantes.

De acordo com Young, gestos, observações informais, hábitos, sentimentos, reações inconscientes, julgamentos de beleza ou feiura, de simpatia ou antipatia são dificilmente considerados como argumentos que justifiquem julgamentos normativos de ordem moral (YOUNG, 1990, p. 149). Ela defende que uma concepção de justiça mais abrangente não deveria descartar regras implícitas de julgamento e valorização/desvalorização dos indivíduos, muito menos desconsiderar questões que conduzem a formas de opressão capazes de desvalorizar, diminuir e estigmatizar grupos ou indivíduos. Assim representações estigmatizantes que circulam amplamente em conteúdos midiáticos, organizações e enquadramentos discursivos deveriam ser tematizadas e questionadas coletivamente.

Aqui encontramos dois desafios importantes para a atuação das relações públicas nos sistemas deliberativos: como enfrentar, de um lado,

ideologias que perpetuam assimetrias de poder, injustiças e desigualdades nas articulações tecidas entre atores e esferas? E como as relações públicas podem auxiliar em processos de reconhecimento recíproco dos parceiros de interação de modo a configurar relações de troca e existência mais justas e cooperativas? A seguir, apresentaremos cada um desses desafios e alguns de seus principais aspectos.

## IDEOLOGIAS E NATURALIZAÇÃO DE ASSIMETRIAS E OPRESSÕES NAS PRÁTICAS DELIBERATIVAS

O primeiro desafio envolve a ética do discurso (ou da discussão), formulada por Habermas (1987) na tentativa de apontar um modo de comunicação intersubjetiva para a solução de conflitos e impasses normativos que seja livre de coerções e violências de toda sorte, fundada na igualdade entre parceiros de interlocução que se atribuem reciprocamente o *status* de parceiros moralmente dignos de serem ouvidos e considerados em debates sobre questões de interesse coletivo. A ética do discurso visa à ampliação dos horizontes éticos individuais (e não à sua supressão, como contestam muitos dos críticos de Habermas) tendo em vista a consideração de questões que dizem respeito ao que é bom e justo para todos. Para tanto, faz-se necessário buscar maneiras de conciliar interesses e necessidades particulares, que emergem em esferas de interação de grupos e indivíduos, com preocupações inerentes a todos aqueles que integram as sociedades atuais altamente complexas, pluralistas e diferenciadas.

Contudo, as negociações entre os sujeitos, a elaboração e justificação pública de seus argumentos e suas demandas são atravessadas por duas formas principais de assimetrias de poder, de acordo com

a teoria de Habermas (1987, 2004): a manipulação e a comunicação sistematicamente distorcida. Na manipulação, ao menos um dos participantes da troca comunicativa não cumpre com seus pares as condições da ação comunicativa acordadas de modo recíproco. A ação comunicativa se torna estratégica: seu objetivo é buscar um objetivo oculto dos outros interlocutores. Já na comunicação sistematicamente distorcida ao menos um dos participantes contraria a si mesmo, uma vez que age estrategicamente, enquanto aparentemente adota uma atitude orientada para o entendimento. Nesse processo, os interlocutores pensam que estão no controle de trocas voltadas para o entendimento, mas cederam esse controle para outras instâncias, que podem ser colegas de trabalho, gestores, lideranças, grupos com interesses específicos (BOHMAN, 2000).

No caso da comunicação sistematicamente distorcida existem redes compartilhadas de crenças que naturalizarão o autoengano e impedem mudanças ideológicas. Tais ideologias envolvidas no autoengano justificam desigualdades na vida política, social e econômica. As linhas de força de poder que sustentam a naturalização ideológica das injustiças atuam também como formas de violência estrutural. Atuando de maneira imperceptível e não tematizada como problema, a violência estrutural modela e propaga convicções que se mostram efetivas para a legitimação do controle e das formas de autoengano que dão ao sujeito uma falsa orientação acerca de suas ações e da situação de troca. Assim, a comunicação sistematicamente distorcida envolve as ilusões que legitimam o poder das convicções comuns sob a forma de ideologias. De forma breve: a violência estrutural cria ideologias e estas, por sua vez, criam a comunicação sistematicamente distorcida (GROSS, 2010). Assim, as distorções não são erros nem violação de regras, mas operam na estrutura da

linguagem e das ideologias que se produzem e reproduzem por meio de códigos, metáforas e símbolos de poder e dominação. O sucesso das distorções depende de assimetrias de comunicação produzidas por relações de poder entre falantes e ouvintes.

## A BUSCA POR RECONHECIMENTO E SEU IMPORTANTE PAPEL PARA ASSEGURAR A VITALIDADE DOS SISTEMAS DELIBERATIVOS

Um segundo desafio para a atuação das relações públicas nos sistemas deliberativos diz respeito a como assegurar seu núcleo de força e vitalidade, ou seja, o desejo de cada grupo, organização e sujeito alcançarem o *status* de valorização e estima que lhes permitam, no contexto de suas relações com os outros, configurar sua autorrealização. Tal autorrealização não é possível, segundo Axel Honneth (1995), sem o reconhecimento social, ou seja, sem o apoio, o incentivo e a validação dos outros. No contexto das negociações que se estabelecem no sistema deliberativo, o reconhecimento designa o tipo de respeito mútuo que envolve, ao mesmo tempo, a singularidade e a igualdade de todos os interlocutores. Apresentar-se diante do outro e expor argumentos e pontos de vista ao escrutínio público exige respeito, reciprocidade e uma disposição em se “colocar no lugar do outro”.

A individualidade dos sujeitos, suas experiências próprias, crenças e ações só fazem sentido quando expostas ao outro, quando reforçadas pelo apoio solidário vindo da alteridade. O reconhecimento do mundo do outro deve envolver, além de laços afetivos, éticos e políticos, uma comunicação ligada ao engajamento dos sujeitos sociais na produção de um mundo comum. Nesse mundo partilhado, eu me apresento diante do outro e espero dele compreensão, uma certa abertura

ao diálogo, pois é através dessa relação que as narrativas identitárias se moldam e se expressam, relações se estreitam ou são cortadas.

Aqui podemos nos lembrar da noção de “outro generalizado”<sup>26</sup> ou “outro significativo” proposta por Mead. Esta noção foi também considerada por Axel Honneth (1995), em seus estudos acerca do reconhecimento. Honneth acredita que à medida que a consciência da individualidade dos sujeitos cresce, eles se tornam mais vulneráveis à experiência do desrespeito, a qual pode causar sérios danos ao relacionamento que cada indivíduo mantém com seu respectivo projeto de identidade e com a coletividade. Nessa imagem normativa do *self* – algo que Mead chamou de *mim* –, todo indivíduo depende de constante influência e reconhecimento vindos do outro. A relação de reconhecimento recíproco nos ensina que um indivíduo deve aprender a se ver sob a perspectiva dos outros parceiros da interação.

O que devemos observar, então, é que a maneira pela qual nos posicionamos frente aos outros, oferecendo nossa individualidade ao perscrutamento alheio, obedece muito menos a regras explícitas, institucionalizadas, do que a conveniências implícitas, ideologias e acordos tácitos de comportamento subentendidos e tidos como moralmente certos e “bons”. Tais acordos de conveniência não se separam do mundano, do rotineiro, dos significados compartilhados

---

26 Cohen (1997) e Seyla Benhabib (1986) afirmam que o princípio discursivo é excessivamente imparcial, uma vez que exige que os sujeitos assumam a perspectiva do “outro generalizado” (ideal role taking), buscando entender a perspectiva dos outros ultrapassando as suas próprias. Benhabib (1986, p. 341) afirma que, ao invés do outro generalizado, os participantes da deliberação deveriam se preocupar com o “outro concreto”, ou seja, aquele que não precisa anular suas características individuais para construir o bem comum.

cotidianamente no mundo da vida<sup>27</sup>, mas fazem parte do processo de socialização humana.

E, se, num primeiro momento, as regras de conveniência são aprendidas, posteriormente elas se tornam inconscientes, aflorando em nossas interrelações despercebidamente. O que é “bom” para um indivíduo ou a comunidade está presente nesse código de conveniências e valores constituídos por um “nós” na prática cotidiana. Mas, “quando a norma se revela incapaz de redimir conflitos ou quando a sua própria aplicação gera conflitos, é necessário apelar para a sensibilidade em relação às situações particulares, ou seja, ao domínio da ética” (ESTEVES, 1998, p. 166).

Códigos de desvalorização e categorização inferiorizada do “outro” muitas vezes são reafirmados por essas regras de conveniência que raramente são explicitadas ou questionadas em espaços públicos de discussão. Aqueles que insistem em manter identidades e códigos tidos como inconvenientes ou impróprios tendem a ser excluídos de todos os âmbitos legais, estéticos, políticos e afetivos da comunidade.

O encontro, mediado ou face a face, entre diferentes identidades marca a importância adquirida pela dimensão do reconhecimento social e de um processo de discussão coletiva capaz de apontar alternativas de solução para conflitos e modos de opressão e desrespeito.

---

27 “O mundo da vida é estruturado por tradições culturais e ordens institucionais assim como pelas identidades que se originam dos processos de socialização. Por esta razão, ele não se constitui como uma organização à qual os indivíduos pertencem como membros, nem uma associação na qual eles se encontram, nem um coletivo composto por participantes individuais. Ao invés disso, práticas comunicativas cotidianas nas quais o mundo da vida está centrado são nutridas pelos modos de interação da reprodução cultural, da integração social e da socialização. Tais práticas, por sua vez, estão enraizadas nesses modos de interação” (HABERMAS, 1998, p. 251).

Aqueles que sofrem injustiças simbólicas anseiam não só por novas formas de representação, mas pelo reconhecimento de suas diferenças. No entanto, a comunidade resiste em admitir e (re)conhecer aqueles indivíduos que não se adequam às regras implícitas de conveniência que regem a gramática dos estilos de vida sociais. Este desafio requer uma percepção sensível das diferenças de opinião e de gostos, pois a ética, enquanto reflexão crítica acerca de preceitos morais, diz justamente de um questionamento, reformulação e justificação das condutas por nós adotadas em busca do bem-viver. Tal busca não se refere à uma posição unicamente individual, mas já pressupõe o encontro com o outro. A vida que cada um projeta para si tem de considerar necessariamente os outros e os contextos institucionais de afirmação e delineamento de nossas relações.

A obrigação social de apresentar e representar o “eu” para o “outro” na vida cotidiana, de rastrear todas as ofensas que lhe são feitas e zelar pela reparação das ofensas infligidas ao “eu e ao “outro” requer uma forma de comunicação na qual os interlocutores se posicionam a partir de esquemas cognitivos e sociais para atribuir ou negar valor aos outros. Na relação comunicativa de reconhecimento mútuo prevalece o conflito, uma tensão que busca negociar quais são os parâmetros utilizados para atribuir um valor aos sujeitos, seja no plano das relações privadas, jurídicas ou sociais. O reconhecimento social recíproco reflete o momento partilhado da experiência moral, na qual os indivíduos se colocam como portadores de necessidades e buscam compreensão e aprovação/valorização junto aos outros.

O vínculo entre a experiência de reconhecimento e a atitude do sujeito em relação a ele mesmo resulta da estrutura intersubjetiva da identidade pessoal: os indivíduos só se constituem como pessoas quando aprendem a se ver a partir do

um ponto de vista de um outro aprovador ou encorajador, como seres dotados de qualidades e capacidades positivas (HONNETH, 2003, p. 273).

Honneth (2003) e Fraser (1997) salientam que a busca por reconhecimento envolve o questionamento e o exame desses padrões e códigos nos quais nos baseamos para atribuir valor aos outros. Nesse sentido, o reconhecimento está diretamente relacionado ao status social atribuído aos indivíduos, ou seja, se eles são reconhecidos como parceiros de debate moralmente capazes de formularem e sustentarem pontos de vista e posições na esfera pública, ou se eles são vistos como incapazes de contribuir para o progresso coletivo, sendo tratados como inferiores e dignos de desprezo:

Quando esses padrões constituem atores como pares, capazes de participarem em condições de igualdade um com o outro na vida social, então podemos falar de reconhecimento recíproco e igualdade de *status*. Quando padrões institucionalizados de valor cultural constituem alguns atores como inferiores, excluídos, totalmente outros, simplesmente invisíveis, isto é, menos que um parceiro completo na interação social, então nós falaremos de falso reconhecimento e status subordinado (FRASER, 1997, p.29).

Quando formas de desrespeito causam danos morais nos sujeitos, não só o seu autoentendimento fica comprometido, mas suas possibilidades de uma inserção social marcada pela confiança recíproca, pelo respeito moral e pela estima social. Honneth (2003, p. 213) ressalta que a vulnerabilidade dos sujeitos, ligada à implicação moral do reconhecimento mútuo, torna-se especialmente evidente quando ganhamos clareza acerca dos danos morais que “ferem as pessoas em uma compreensão positiva de si mesmas”. Assim, a integridade e a identidade dos indivíduos dependem do estabelecimento

de padrões de relacionamento intersubjetivo capazes de assegurar assentimento, aprovação e valorização do outro. As atitudes morais devem, portanto, instaurar condições para que os indivíduos possam ser reconhecidos em seus relacionamentos de amor e amizade, em suas buscas pela conquista de direitos, e em atividades nas quais suas habilidades são avaliadas pelo valor que possuem ou que podem oferecer a projetos coletivos.

A busca por reconhecimento é descrita por Honneth como uma luta contra a opressão, a marginalização e o desprezo que levam os indivíduos e grupos ao ostracismo social, a situações de humilhação e invisibilidade, fazendo com que percam seu *status* de agentes moralmente capazes de argumentar em igualdade de condições com os outros. Honneth afirma que formas de desrespeito produzem também a necessidade de formas de reconhecimento capazes de devolver aos indivíduos e grupos o devido respeito. Mas, se os sentimentos de humilhação e injustiça ficam restritos aos indivíduos singulares que os sofrem, ou mesmo ficam restritos ao domínio privado, poderiam eles constituir-se como formas de resistência? Para Honneth (1995, p. 163-164),

sentimentos que causam opressão podem tornar-se uma base motivacional para a resistência coletiva somente se os sujeitos estão aptos a articulá-los através de um quadro intersubjetivo de interpretação, o qual revele que esses sentimentos são típicos de todo um grupo. (...) Procedendo deste modo, eles serão capazes de gerar um horizonte subcultural de interpretação através do qual experiências de desrespeito que, previamente estavam fragmentadas no âmbito privado, possam tornar-se os motivos morais para uma luta coletiva por reconhecimento.

Por isso, é importante e vital tornar público, visível e inteligível o conteúdo das experiências de opressão, o conteúdo dos códigos ocultos a fim de que: a) os subordinados possam reconhecer que suas experiências não se encontram restritas a poucos, mas que caracterizam a situação de vários grupos; b) para que a capacidade mobilizadora dessas experiências possa levar a um processo emancipatório que se desdobre não na “terra das sombras” da infrapolítica, mas na cena de visibilidade pública onde, segundo Habermas (2002, p. 247), “a escala de valores da sociedade como um todo entra em discussão; e as conseqüências dessa problematização chegam até as áreas centrais da vida privada e atingem também os limites estabelecidos entre as esfera pública e privada”.

Nem sempre regras e símbolos são internalizados de modo imediato, havendo frequentemente uma brecha para sua contestação. A ação comunicativa e o discurso marcam não só a inserção dos indivíduos e grupos em contextos relacionais, mas, sobretudo, são as mediações entre eles. Vimos que as relações de poder também operam em uma dimensão sensível onde são definidas as posições dos atores (mestre/escravo, oprimido/opressor, dominante/dominado etc.), os modos e as oportunidades de sua participação e os tipos de comportamento que podem ser manifestados.

A legitimidade de categorias sociais de percepção e julgamento dos sujeitos é posta em causa quando indivíduos e grupos tematizam experiências de injustiça nas quais se sentem lesados em suas expectativas de reconhecimento. Mas a alteração e revisão das estruturas sociais e cognitivas (dos esquemas de pensamento) que utilizamos para classificar e interpretar os sujeitos depende da desnaturalização de suas práticas. Corroborando a perspectiva defendida por

Edwards (2016), o papel das relações públicas na busca conflitiva por reconhecimento em processos deliberativos é assegurar que exista sempre uma conexão entre reconhecimento e capacidade para o conflito agonístico. Processos institucionalizados de confronto associados a dispositivos de atribuição de valor e *status* precisam se tornar também alvos de questionamento e discussão. Práticas de relações públicas podem assegurar uma constante abertura para a revisão e reflexividade de códigos, vocabulários, linguagens e discursos que configuram uma densa, capilarizada e naturalizada rede de ideologias que pode minar a paridade deliberativa e o reconhecimento social dos parceiros de interlocução.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como afirma Ian Shapiro (1999), os modelos de democracia baseados nos interesses parecem corresponder melhor à prática corrente e às atitudes políticas típicas das sociedades ocidentais contemporâneas. Tanto para ele quanto para Young (1990), as democracias deliberativas atuais deixam entrever que as interações que ocorrem na esfera pública estão permeadas pelas diferenças culturais e pelas assimetrias ligadas à posição social de cada potencial interlocutor. Como sinalizou Fraser (1990, p. 60), em sua crítica a extrema exclusividade da esfera pública habermasiana, “declarar que a esfera pública é uma arena deliberativa na qual não há distinções de *status* não é suficiente para revelar como as desigualdades influem no debate”.

Essa pressuposição não leva em consideração o fato de que o poder social capaz de impedir que as pessoas se tornem interlocutores em pé de igualdade deriva não apenas da dependência econômica e da dominação política, mas também

de um sentido internalizado do direito que se tem ou não de falar, da desvalorização do estilo do discurso de alguns indivíduos e da elevação de outros (YOUNG, 2001, p.370).

Young salienta que em uma situação de discussão prático, na qual os participantes se diferenciam com base em uma cultura de grupo e na posição social que ocupam, grupos que têm privilégios materiais ou simbólicos maiores que outros tenderão a perpetuar tais privilégios desconsiderando as singularidades e as demandas de seus pretensos interlocutores.

Diante dessas considerações, podemos afirmar que, de modo geral, enquanto a ética do discurso apaga as desigualdades em nome de uma comunidade ideal de comunicação, os estudos de Honneth e Young procuram trazer para o centro da reflexão as diferenças sociais e as múltiplas tensões que marcam a produção de discursos sociais. Se, para Habermas, o que garante a validade dos discursos e proferimentos é a troca pública de razões entre indivíduos localizados diante de um mesmo pano de fundo cultural e valorativo, para Honneth a legitimidade das práticas democráticas assenta-se sobre sua capacidade de permitir a tematização de questões de desrespeito, dominação cultural, violência e marginalização, definindo a justiça social como uma junção de autorrealização e realização coletiva.

Mas, tanto para Habermas (1990) quanto para Honneth (1995), é a violação do reconhecimento que nos permite perceber a qualidade moral de uma situação de injustiça que nos atinge. É quando a integridade física e moral de nosso próximo está em risco que sentimentos morais de solidariedade e responsabilidade podem dar origem a questionamentos e lutas por respeito e estima social.

O reconhecimento social recíproco reflete o momento partilhado da experiência moral, na qual os indivíduos se colocam como portadores de necessidades e buscam compreensão e aprovação junto aos outros. A autorrealização dos sujeitos e a evolução moral da sociedade se entrelaçam de modo a evidenciar que, de um lado, a realização de si não pode se restringir à interpretação de certos ideais de vida particulares e, de outro lado, que a sociedade deve alimentar padrões simbólicos de julgamento que, ao invés de depreciar e estigmatizar, apontem caminhos para a construção positiva de identidades individuais e coletivas.

Eis um grande desafio para as relações públicas em sua contribuição à democracia: assegurar possibilidades de negociação e articulação entre linguagens, discursos, atores e organizações marcadas pela confiança recíproca, pelo respeito moral e pela estima social.

## REFERÊNCIAS

BENHABIB, Seyla. Toward a communicative ethics and autonomy. In: BENHABIB, Seyla. *Critique, norm, and utopia: a study of the foundations of critical theory*. New York: Columbia University Press, 1986, p. 279-353.

BOHMAN, James. Distorted communication: formal pragmatics as a critical theory. In: HAHN, Lewis Edwin (Ed.). *Perspectives on Habermas*. Chicago, IL: Open Court Press, 2000. p. 3- 20.

\_\_\_\_\_. *Public deliberation: pluralism, complexity, and democracy*. Cambridge: MIT Press, 1996.

BOHMAN, James. Political communication and the epistemic value

of diversity: deliberation and legitimation in media societies”, *Communication Theory*, n. 17, p. 348-355, 2007.

BOURDIEU, Pierre. *Questions de sociologie*. Paris: Minuit, 1980.

COHEN, Joshua. Procedure and substance in deliberative democracy. In: BOHMAN, James; REHG, William (Ed.). *Deliberative democracy: essays on reason and politics*. Cambridge: MIT Press, 1997. p.407-437.

EDWARDS, Lee. The role of public relations in deliberative systems. *Journal of Communication*, v. 66, n. 1, p. 60-81, 2016.

\_\_\_\_\_. Defining the ‘object’ of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*, v. 1., n. 1, p. 7-30, 2012.

\_\_\_\_\_. Questions of self-interest, agency and the rhetoric. *Management Communication Quarterly*, v. 25, n. 3, p. 531-540, 2011.

\_\_\_\_\_. Symbolic power and public relations practice: locating individual practitioners in their social context. *Journal of Public Relations Research*, v. 21, n. 3, p. 251-272, 2009.

\_\_\_\_\_. Rethinking power in public relations. *Public Relations Review*, v. 32, n. 3, p. 229-231, 2006.

ESTEVEES, João Pissarra. *A ética da comunicação e os media modernos: legitimidade e poder nas sociedades complexas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenian, 1998.

FRASER, Nancy. Rethinking the public sphere: a contribution to the critique of actually existing democracy. *Social Text*, n. 25/26, p. 56-80, 1990.

\_\_\_\_\_. *Justice interruptus critical reflection on the “postsocialist” condition*. New York: Routledge, 1997.

GROSS, Alan. Systematically distorted communication: an impediment to social and political change. *Informal Logic*, v. 30, n. 4, p. 335-360, 2010.

HABERMAS, Jürgen. Political communication in media society:

does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research. *Communication Theory*, v. 16, p. 411-426, 2006.

\_\_\_\_\_. *A ética da discussão e a questão da verdade*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

\_\_\_\_\_. The theory of communicative action. Vol. II. *Lifeworld and system: a critique of functionalism reason*. Boston: Beacon Press, 1987.

\_\_\_\_\_. A reply to my critics. In: THOMPSON, John B.; HELD, David (Ed.). *Habermas: critical debates*. Cambridge: MIT Press, 1982. p. 219-283.

\_\_\_\_\_. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*, Vol. II. Trad. de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

\_\_\_\_\_. Actions, speech acts, linguistically mediated interactions and lifeworld. In: COOKE, Maeve. *On the pragmatics of communication*. Cambridge: MIT Press, 1998. p. 215-256.

\_\_\_\_\_. Morality, society and ethics: an interview with Torben Hviid Nielsen. *Acta Sociologica*, v. 33, n. 2, p.93-114, 1990.

\_\_\_\_\_. *Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos*. Trad: Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

\_\_\_\_\_. *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. São Paulo, Edições Loyola, 2004.

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Ed. 34, 2003.

\_\_\_\_\_. *The struggle for recognition: the moral grammar of social conflicts*. Cambridge: MIT Press, 1995.

LACLAU, Ernesto; MOUFFE, Chantal. *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. London; New York: Verso, 2001.

MAIA, Rousilei C. M. ; MARQUES, Angela C. S. Media reflexivity and the struggle for recognition: groups of despised sexuality in Brazi-

lian soap operas. *Intersections – Journal of Global Communications and Culture*, v. 2, n.1, p. 59-68, 2002.

MANSBRIDGE, Jane. Everyday talk in deliberative system. In: MACEDO, Stephen (Ed.). *Deliberative politics: essays on democracy and disagreement*. Oxford: Oxford University Press, 1999. p.211-239.

\_\_\_\_\_. Conflict and self-interest in deliberation. In: GRANADA IVR WORKSHOP ON DELIBERATIVE DEMOCRACY AND ITS DISCONTENTS, 25-27 May, 2005.

MANSBRIDGE, Jane et al. The place of self-interest and the role of power in deliberative democracy. *The Journal of Political Philosophy*, v. 18, n.1, p. 64-100, 2010.

MARQUES, Angela C. S.; MARTINO Luis M. S. A politização das conversas cotidianas e suas relações com processos deliberativos. *E-Compós*, Brasília, v. 20, p. 1-22, 2017.

SHAPIRO, Ian. Enough of deliberation: politics is about interests and power. In: MACEDO, Stephen (Ed.). *Deliberative politics: essays on democracy and disagreement*. Oxford: Oxford University Press, 1999. p. 28-38.

YOUNG, Iris. *Justice and the politics of difference*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Comunicação e o outro: além da democracia deliberativa. In: SOUZA, Jessé (Org.). *Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea*. Brasília, DF: Editora da UnB, 2001. p. 365-386.

# **CONFLITO, PODER E DIFERENCIAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE OS NOVOS MOVIMENTOS SOCIAIS E AS INSTITUIÇÕES<sup>28</sup>**

João José Azevedo Curvello<sup>29</sup>

---

28 Uma primeira versão deste texto foi apresentada oralmente na mesa “Retórica, conflito e poder organizacional”, no congresso Abrapcorp 2017.

29 Professor no bacharelado em Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília (UnB). Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). E-mail: joaocurvello@unb.br; jja-curvello@gmail.com.

## Resumo

O texto, desde a perspectiva da “teoria dos sistemas sociais”, propõe uma reflexão sobre a relação intersistêmica entre as organizações a partir de sua dimensão institucional e dos denominados novos movimentos sociais, vistos como instâncias dotadas de autonomia, acopladas estruturalmente, potencialmente em conflito e em processo contínuo de interação e de diferenciação.

**Palavras-chave:** Teoria dos sistemas sociais; movimentos sociais; organizações efêmeras; instituições; conflito; poder; comunicação; diferenciação.

O presente texto foi construído como um esforço teórico de trazer o debate para o lado de fora das instituições, pois normalmente o lugar de fala dos pesquisadores da área de comunicação organizacional e, especialmente, de relações públicas, é marcado pelo viés da organização. O “outro”, o interlocutor, aqui, quase sempre é retratado como público, que se constitui a partir das controvérsias que emergem da relação em si. De tal forma que não é raro encontrarmos argumentos que defendem a resolução da controvérsia, na tentativa da harmonização de interesses, de maneira a evitar a constituição do público e, por consequência, do conflito que daí possa surgir. O denominado paradigma da excelência e o seu apelo à simetria e ao equilíbrio segue essa diretriz. Mas também o seu oposto, o enfoque das relações públicas críticas, que, apesar de reagir à perspectiva funcionalista do outro paradigma, ainda assim acredita que uma possível nova síntese oriunda do embate dialético entre as teses da organização e as teses de públicos empoderados teria de ser também benéfica à organização.

O deslocamento aqui proposto direciona sua visada para os denominados “novos movimentos sociais e de protesto”, enquanto instâncias que emergem da conectividade entre sujeitos sociais e que ampliam e diversificam as formas de interação ao renegarem autoridade central, representações de porta-vozes e que apresentam reivindicações nem sempre articuladas, previamente programadas ou planejadas. Nossa opção é pelo tratamento da questão com base na “teoria dos sistemas sociais”, que se diferencia dos tratamentos desde a teoria deliberativa tradicionalmente trabalhados em textos que conectam comunicação e política. A abordagem sistêmica nos permite observar esse tipo de fenômeno sem o filtro idealista e sem o viés da concepção de comunicação como entendimento e como construção de consensos.

## NOVOS MOVIMENTOS SOCIAIS E DE PROTESTO

Os movimentos de protesto, em uma perspectiva mais tradicional, segundo a definição de Ilser Scherer-Warren (2006, p. 112),

são fruto da articulação de atores dos movimentos sociais localizados, das ONGs, dos fóruns e [de] redes de redes, mas buscam transcendê-los por meio de grandes manifestações na praça pública, incluindo a participação de simpatizantes, com a finalidade de produzir visibilidade através da mídia e efeitos simbólicos para os próprios manifestantes (no sentido político-pedagógico) e para a sociedade em geral, como uma forma de pressão política das mais expressivas no espaço público contemporâneo.

Já para Emil Albert Sobottka (1995, p. 115), há uma série de constantes que estão presentes nas definições mais comuns de movimentos sociais:

(...) a de que se trate de um ator coletivo, com certo grau de integração (identidade) e que persegue objetivos relacionados à mudança social. Via de regra as teorias têm, por conseguinte, como pano de fundo pressupostos relacionados à capacidade humana de avaliar a realidade, unir-se a outros semelhantes, elaborar alternativas e buscar transformá-las em ação.

Joachim Raschke, ao sintetizar o estado da arte das teorias europeias e estadunidenses nos anos 1980, define movimento social como

ator coletivo mobilizador que, com certa continuidade, à base de elevada integração simbólica, com pouca especificidade de papéis, mediante formas variadas de organização e ação, persegue o objetivo de provocar, evitar ou reverter

mudança social profunda” (RASCHKE, 1988, p. 77, apud SOBOTTKA, 1995, p. 115).

Doug McAdam e outros (1996) sintetizam as principais correntes sobre movimentos sociais com base em três conceitos: oportunidades políticas, estruturas de mobilização e enquadramentos culturais. A relação entre esses três conceitos se evidencia quando há vontade do agente de “aproveitar as oportunidades políticas possíveis dentro de certos marcos referenciais culturais para mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns” (SOBOTTKA, 1995, p. 115).

De acordo com Niklas Luhmann (2007, p. 673), os movimentos sociais de protestos se identificam com a reorientação da sociedade para a diferenciação funcional, a qual nos leva a outro paradoxo.

Segundo Parsons, podemos partir do contexto de maior diferenciação e maior generalização e as bases simbólicas, particularmente aqueles valores com os quais a sociedade trata de formular sua unidade. O que acontece quando os valores generalizados ainda não podem resultar em sociedade diferenciada? O que acontece se, ainda que estejam formulados e sendo reconhecidos, sua realização deixe a desejar? Aparentemente, os movimentos sociais buscam respostas para este problema – respostas que adquirem em forma de outro paradoxo que se expressa com o protesto da sociedade contra a sociedade...”.

Nos conceitos de movimentos sociais, pode-se inferir que a organização de parte da sociedade articulada busca, através do dissenso, pressionar o sistema central a fazer concessões relativas às reivindicações e aos protestos. Os movimentos sociais – especialmente os intitulados “novos movimentos sociais” – são concebidos como um fenômeno próprio da sociedade pós-moderna. A teoria da sociedade desenvolvida por Luhmann compreende que a sociedade é carac-

terizada por sua forma de diferenciação, sendo que, na modernidade, essa forma consiste na diferenciação funcional. Nesse sentido os movimentos sociais emergiriam como sistemas típicos da sociedade funcionalmente diferenciada, mas não por possuírem uma função exclusiva. Luhmann entende que os movimentos sociais não são classificáveis como sistemas funcionais da sociedade, assim como não podem ser descritos simplesmente como organizações ou interações. Trata-se de fenômenos que não podem ser compreendidos sob essa tipologia, mas de um confronto da sociedade contra a sociedade, conforme este trecho: “(...) os movimentos tratam de mobilizar – pelo simples fato de estarem sempre abertos a novos aderentes – à sociedade contra a sociedade” (LUHMANN, 2007, p. 672). É quando, para Luhmann, os movimentos sociais se caracterizam como observadores externos sem serem externos, sem atropelar a autorreferência. Aos movimentos, outros observadores se alinham, como os meios de comunicação social e a opinião pública.

Dessa maneira se expressa uma forma específica de diferenciação societal, isto é, a diferenciação de centro e periferia. A periferia protesta não contra si mesma. O centro deve escutá-la e levar em conta o protesto. Mas, como na sociedade moderna, já não há um centro de sociedade total, os movimentos de protesto se encontram unicamente naqueles sistemas funcionais que formam centros; sobretudo no sistema político...” (LUHMANN, 2007, p. 677).

Ocorre aqui o que Luhmann denomina irritações, a partir de sua própria definição de sistemas fechados e constituídos da distinção entre sistema e ambiente. Não há interferência de um sistema no ambiente, nem do ambiente no sistema. A única relação possível entre ambos é via acoplamento estrutural, e a comunicação entre eles só se dará por meio de irritações ou estímulos, que só serão

recebidos e processados por decisão do sistema ou do ambiente. Luhmann atribui aos movimentos a função de romper periodicamente com o dogmatismo e a rigidez, “para abrir caminho para a adaptação do sistema. Mantendo-o em movimento. Mas esta função é tida como um efeito secundário de movimentos em si considerados como errantes” (SOBOTTKA, 1995, p. 123).

Para Luhmann (2007) os movimentos sociais não se caracterizariam nem como organizações (porque não organizam decisões, mas motivos, compromissos e vínculos), nem como sistemas de interação (ainda que indispensáveis). Segundo o autor, servem para mostrar a unidade e magnitude do movimento, como algo que precisa ser demonstrado, comprometido, ainda que o sentido de estar juntos se encontre fora do estar juntos, mas, ao contrário, seja percebido nos problemas individuais de busca de sentido e de autorrealização. Nesse caso, seria difícil associá-los com sistemas autorreferentes, pois o fechamento operacional estaria comprometido.

No entanto, será Heinrich W. Ahlemeyer (1995) quem avançará mais nessa questão da autorreferência dos movimentos sociais vistos comumente como fluidos e dependentes de fatores conjunturais muitas vezes determinados fora de si. Como autorreferência e autopoiese são centrais para concepção de sistemas sociais fechados operacionalmente, e implicam dizer que uma diferenciação só pode ocorrer a partir de dentro, o autor passa a focar seu olhar para explicar como poderia acontecer o fechamento operacional em movimentos sociais. Para o autor, os “movimentos sociais são um tipo de sistema social em que o fechamento operacional se dá mediante ‘comunicações voltadas para a mobilização’ ou, simplesmente, pela ‘mobilização’” (AHLEMEYER, 1995, p. 73, apud SOBOTTKA,

1995, p. 126). Para Ahlemeyer, mobilização não se resumiria a ativação de recursos, como definem as teorias clássicas, mas como uma forma específica de comunicação. Ao fazer isso, o autor insere uma quarta categoria de seleção à definição de comunicação de Luhmann, que pressupunha uma síntese de três seleções: informação, comunicado e compreensão. Essa quarta seleção estaria conexa à comunicação: “o aceite ou a recusa da oferta de redução de sentido” (AHLEMEYER, 1995, p. 73, apud SOBOTTKA, 1995, p. 126). Na mobilização, a reprodução autopoietica se dá quando o próprio mobilizador mobilizado dá continuidade à operação do sistema:

Assim, o movimento social não é outra coisa senão a reprodução e conexão de eventos de mobilização nos quais ele próprio se supõe e se sugere como campo de ação. Com essa remessa autorreferente a sua própria unidade, ela traça uma delimitação (de sentido) frente a seu ambiente e conquista, com isto, a possibilidade de formar complexidade própria (AHLEMEYER, 1995, p. 99, apud SOBOTTKA, 1995, p. 127).

Aqui, o recurso a meios técnicos de difusão, como as mídias sociais digitais, acaba servindo de elemento mobilizador de aproximação e constituição de diferença e dissenso a partir de dentro do movimento.

Outra possível concepção para os movimentos sociais, mesmo reconhecendo a dificuldade de enquadrá-las como organizações, conforme já exposto por Luhmann (2007), está relacionada à dimensão tempo e à efemeridade própria dos movimentos de protesto. É quando podemos ousar associar esses movimentos com o conceito de organização efêmera. Este aparece pela primeira vez em um ensaio do sociólogo italiano Giovan Lanzara (1983). Ao relatar os processos organizativos emergentes após terremoto que abalou o sul da Itália em 1980, o autor destaca algumas características e com-

portamentos próprios dessas organizações, as quais denominou informais e efêmeras. Por exemplo, seriam marcas desse perfil de organizações a “desafeição psicológica” e a “desconfiança moral e política” (LANZARA, 1983, p. 75). Conforme destacadas por Rogério F. de Andrade (2005, p. 633, citando LANZARA, 1983, p. 88), essas organizações “não têm passado ou futuro, vivem no presente, não contam histórias sobre si mesmas e não projetam a sua imagem no futuro, tudo jogando no presente”.

Uma outra característica desse modelo emergente de organização é que seria também um sistema caórdico, uma espécie de organismo, organização ou sistema autorregulado que combina de modo equilibrado os estados de ordem e caos. Sistemas assim são estruturados de modo a não ser inteiramente tomados, seja pelo caos, seja pela ordem; são auto-organizados (MARIOTTI, 2007, p.148).

São também estruturas complexas, que não se confundem com complicação nem são transparentes e inteligíveis, mas que só existem a partir da observação, pois “mesmo as relações de trabalho e até aquelas desenvolvidas entre organização e públicos (como sistemas autônomos que são) seriam, antes de tudo, relações de observação, de contraposição, de redução de complexidade” (CURVELLO, 2009, p. 102). Nessa perspectiva, os indivíduos não estariam subsumidos à organização do movimento, mas seriam, sobretudo, observadores autônomos, ainda que eventualmente acoplados estruturalmente ao contexto organizacional do movimento.

Luhmann (2007, p. 682) também afirma que o protesto vive da escolha de um tema:

Isso fica claro se compreendemos os movimentos sociais de protesto como sistemas autopoieticos de índole própria, e o protesto como seu elemento catalisador. O tema que o protesto liga é sua invenção, sua construção. (...). Unicamente, a autopoiese do movimento social constrói o tema, encontra pré-história correspondente, para não ter que aparecer como inventor do tema, e cria com isso uma controvérsia, que para o outro lado – nos assuntos rotineiros da vida cotidiana – nem sequer constitui controvérsia.

A cada vez que os manifestantes se preparam para ir às ruas, exercem pressão sobre as instituições centrais. O governo, “como centro”, pode entender as manifestações como ruídos e faz seu fechamento funcional do sistema para reduzir essa complexidade. O poder central pode entender as manifestações como uma ameaça e, assim, se posicionar de forma coercitiva. Também pode ser indiferente, nada fazendo, e ainda pode ser receptivo às reivindicações, atendendo-as ou não. Percebe-se, aqui, a característica de sistemas de decisão, que operam por meio de seleções.

É de inteira importância que se observe que

todos os sistemas institucionais refletem as relações de poder e seus limites tal como negociados por um interminável processo histórico de conflito e barganha. A verdadeira configuração do Estado e de outras instituições que regulam a vida das pessoas depende dessa constante interação de poder e contrapoder (CASTELLS, 2014, p. 11).

Esse jogo, que se dá em pleno acoplamento entre movimento social e seu entorno, também reforça o disposto por W. Lance Bennett e Alexandra Segerberg (2012), uma vez que a diferenciação entre sistema e entorno acaba por reforçar o primeiro tipo de ação conectiva, ao separar drasticamente as organizações tradicionais da ação, ao trabalhar

o conteúdo de sua comunicação centrada em ações inclusivas emergentes, com forte expressão pessoal e individual dos seus membros pelas redes sociais. Essa ação individualizada reverberada pelos tuítes, pelo compartilhamento de imagens e de vídeos, acaba por gerar uma rede de interdependência entre os indivíduos em marcha, na qual a informação do movimento ajuda a movimentar a causa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos a reflexão proposta neste artigo, convém apontar como se dá a diferenciação entre sistema e ambiente na relação entre instituições e movimentos, uma vez que os papéis se alternam conforme mudamos o ângulo da observação.

O processo de produção de sinais, mensagens, discursos, *slogans*, gestos pacíficos e/ou violentos, acaba por provocar na dimensão institucional do sistema organizacional ou no sistema movimento social aquilo que Luhman caracteriza como irritação trazida pela complexidade do ambiente e que desencadeia o paradoxo da redução de complexidade que incorpora mais complexidade ao sistema.

Se direcionarmos a observação da instituição para o movimento social, instituição se comporta como sistema e movimento como ambiente acoplado. Se, ao contrário, a visão se desloca para o movimento, é o movimento que se comporta como sistema operacionalmente fechado acoplado ao ambiente no qual estarão as instituições. Nessa relação não há comunicação, mas simples interações de troca de sinais mutuamente irritantes, que servirão para acionar a auto-poiese em cada um dos sistemas. Nesse ciclo, cada sistema avalia o sinal que irrita e o reconfigura cognitivamente, na intenção do en-

tendimento e da compreensão, tendo sempre por base sua própria identidade. É aí que a comunicação ocorre, no processo sintético de seleção do que dizer, do como dizer e do como entender ou não entender o que foi dito. Comunicação, aqui, é mais do que troca de sinais, signos, dados. É um círculo complexo desencadeado pela percepção, ativado pela atenção, pela decisão de levar adiante a interação, pela autopoiese, pela cognição inventiva, também chamada de enação, pelo entendimento e pela seleção de incorporar ou não a nova informação ao repertório cognitivo, o que pode resultar, ou não, em ação, em resposta, em nova emissão que leve à irritação do sistema em interlocução.

O poder, nesse processo, mais do que entendido como representação de autoridade, domínio ou transferência de responsabilidade, é visto como meio que permite a construção de sentido, como meio de comunicação simbolicamente generalizado. O conflito e o dissenso surgem como possibilidades que, antes de configurarem ruído ou desvio, permitem rearticulações a partir da constatação de que são igualmente legítimos nas relações entre instituições e movimentos sociais, tal qual os esforços de harmonização, aproximação e coesão entre os interlocutores. Assim, não caberia a profissionais nem a manipulação da controvérsia nem o acionar ou desconfigurar públicos. O que prevalece, aqui, é o reconhecimento da autonomia e da interdependência de organizações, vistas como instituições, e dos movimentos, vistos como organizações efêmeras ou como mera mobilização. Ambos, movimentos e instituições mutuamente acopladas estruturalmente precisam acionar, em seus esforços por manutenção de identidades, o mecanismo da adaptação, pois como nos diz Rodríguez Mansilla (2002, p. 221), um sistema desadaptado será um sistema condenado à extinção.

## REFERÊNCIAS

- AHLEMEYER, Heinrich W. *Soziale Bewegungen als Kommunikationssystem: Einheit, Umweltverhältnis und Funktion eines sozialen Phänomens*. Opladen: Leske + Budrich, 1995.
- ANDRADE, Rogério Ferreira de. Quando nos roubam o chão obrigam-nos a voar: narrativas erosivas e extinção moral das organizações”. *Actas do 4.º Sopcom*, Lisboa 2005. [Online]: Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-quando-roubam-chao-obriga-nos-voar.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- BENNETT, W. Lance; SEGERBERG, Alexandra. The logic of connective action, information. *Communication & Society*, v. 15, n. 5, p. 739-768, 2012.
- CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2014.
- CURVELLO, João José A. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. *Histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 91-105.
- LANZARA, Giovan Francesco. Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, extinction. *Journal of Management Studies*, v. 20, n.1, p. 71-95, 1983.
- LUHMANN, Niklas. *La sociedad de la sociedad*. México. Herder, 2007.
- McADAM, Doug et al. (Org.). *Comparative perspectives on social movements: political opportunities, mobilizing structure, and cultural framings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- MARIOTTI, Humberto. *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo:

Atlas, 2007.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. *Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica, 2002.

SCHERER-WARREN, Ilser. Das mobilizações às redes de movimentos sociais”. *Sociedade e Estado*, n. 21, Brasília, DF, p. 109-130, 2006. [Online]: Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v21n1/v21n1a07.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

SOBOTTKA, Emil Albert. Sem objetivo? Movimentos sociais vistos como sistema social. In: RODRIGUES, Leo Peixoto; MENDONÇA, Daniel (Org.). *Ernesto Laclau & Niklas Luhmann: pós-fundacionismo, abordagem sistêmica e as organizações sociais*. Porto Alegre: Edipucrs, 2006. p. 115-128.

# **O PODER CORPORATIVO NA PERSPECTIVA DA DEMOCRACIA E DO INTERESSE PÚBLICO<sup>30</sup>**

**Basilio Alberto Sartor<sup>31</sup>**

---

30 Texto adaptado da palestra do autor no painel “Visões críticas do poder corporativo”, no XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), realizado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em Belo Horizonte (MG), de 15 a 19 de maio de 2017.

31 Jornalista e doutor em Comunicação e Informação (PPGCOM/UFRGS). Professor na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico/UFRGS). E-mail: [basiliosartor@gmail.com](mailto:basiliosartor@gmail.com).

## Resumo

De caráter ensaístico, o texto aborda a influência do poder corporativo na construção social do interesse público e na democracia. Discute aspectos importantes para a compreensão desse poder, tais como o uso do capital econômico concentrado pelas grandes corporações para a neutralização ou cooptação de instituições públicas e as estratégias discursivas que buscam incidir sobre a formação da opinião pública. Dentre elas, destaca a capacidade do poder corporativo no sentido de manter relativa invisibilidade e produzir um efeito de reificação sobre o discurso econômico, com implicações nas possibilidades de negociação e de escolha inerentes aos processos democráticos.

**Palavras-chave:** Poder corporativo; comunicação; interesse público; democracia.

O poder corporativo é um tema central para o estudo das sociedades contemporâneas. Trata-se de um poder que se manifesta tanto no plano material quanto no plano simbólico, por meio de práticas (inclusive, discursivas) que tentam conformar questões relativas à produção econômica, à organização do mundo do trabalho, aos padrões de consumo, aos valores sociais, à opinião pública, às políticas públicas, entre outras dimensões relevantes da economia, da cultura e da política. Dito de outro modo, é um poder que resulta da acumulação de capital econômico e simbólico por parte das corporações e que se exerce no sentido de legitimar e de fazer valer os interesses das grandes organizações em diferentes esferas.

Com relação a esse poder, é possível identificar duas visões antagônicas que atravessam o senso comum. A primeira visão atribui uma valoração positiva às grandes organizações corporativas, percebidas como agentes de desenvolvimento e dinamismo econômico e associadas às noções de mérito, eficiência, inovação e competitividade. A segunda visão confere um valor negativo a essas organizações, representadas como símbolos de corrupção, opressão de trabalhadores e exploração predatória do meio ambiente. Considerando-se apenas os casos que ganham repercussão pública, é bastante fácil encontrar exemplos que reforçam uma ou outra visão.

Pode-se mencionar facilmente grandes organizações privadas que geram empregos, produzem riqueza, promovem inovação tecnológica, desenvolvem produtos e serviços que são úteis aos consumidores e também contribuem para campanhas de incontestável valor social. Em contrapartida, é possível mencionar também corporações envolvidas em reiterados casos de corrupção, como aqueles

investigados pela Lava-Jato<sup>32</sup>, em listas de sonegadores, como aqueles investigados pela Operação Zelotes<sup>33</sup>, em denúncias de uso de trabalho escravo e em crimes ambientais como o de Mariana<sup>34</sup>.

Muitas vezes, a mesma corporação pode estar ligada àqueles aspectos positivos e a esses aspectos negativos simultaneamente. Uma visão complexa sobre poder corporativo, portanto, implica superar essa dicotomia e reconhecer as dimensões contraditórias desse poder.

Reconhecendo a ambiguidade que perpassa o tema do poder corporativo e suas múltiplas possibilidades de abordagem, direciono minha reflexão para a perspectiva da democracia e do interesse público, que têm sido o norte das minhas questões de pesquisa tanto na área da comunicação organizacional quanto na do jornalismo (SARTOR, 2016). Assim, procuro pensar o poder corporativo em direção semelhante àquela adotada pelo economista francês Thomas Piketty (2014) ao tratar do tema da desigualdade. Para ele, a desigualdade econômica não é um mal em si mesmo; ela passa a constituir um problema quando se torna insustentável e arbitrária, quando ameaça de maneira radical os valores sobre os quais se fundam as sociedades democráticas. Em outros termos, Piketty não se opõe aos interesses privados, mas defende que eles sejam limitados ou orientados pelo

---

32 Operação da Polícia Federal que teve início em 2014 para investigar casos de corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo a companhia estatal brasileira Petrobrás. Além de funcionários públicos, agentes políticos e operadores financeiros, teriam participado do esquema de corrupção empreiteiras importantes no país.

33 Operação da Polícia Federal que começou em 2015 e investigou um grande esquema de sonegação fiscal, envolvendo algumas das maiores empresas do Brasil.

34 Desastre ocorrido com o rompimento da barragem de Fundão, no município de Mariana, em Minas Gerais, em 5 de novembro de 2015, atingindo mais de 40 cidades e causando 19 mortes. Empresas como Samarco, Vale, BHP Billiton e VogBR, responsáveis pela barragem, foram denunciadas por crimes ambientais e homicídio.

interesse geral da população. Do mesmo modo, tento refletir aqui sobre poder corporativo na sua relação com o interesse público, partindo do pressuposto de que os legítimos interesses das organizações econômicas devem negociar com os diversos outros interesses da sociedade, em perspectiva democrática.

## O INTERESSE PÚBLICO COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL

Falar de interesse público, contudo, é bastante problemático, se quisermos utilizar o termo com rigor conceitual. Nas sociedades atuais, caracterizadas por fortes antagonismos e polarizações, disputas acirradas entre grupos variados de interesse e conflitos de valores aparentemente inconciliáveis, a noção de interesse público parece constituir um mito ou uma utopia. Cada vez mais, sentimos que não há conciliação ou acordo possível entre os diversos grupos em disputa na esfera pública, e o termo “interesse público” parece ser apenas um artifício retórico acionado na tentativa de legitimar interesses particulares ou parciais. Como questiona Bobbio (2000, p. 37),

numa sociedade composta de grupos relativamente autônomos que lutam pela sua supremacia, para fazer valer os próprios interesses contra outros grupos, uma tal norma, um tal princípio<sup>35</sup> podem de fato encontrar realização? Além do fato de que cada grupo tende a identificar o interesse nacional com o interesse do próprio grupo, será que existe algum critério geral capaz de permitir a distinção entre o interesse geral e o interesse particular deste ou daquele grupo, ou entre o interesse

---

35 O autor se refere aqui ao princípio da representação política na democracia moderna, que postula a proibição do mandato vinculado, isto é, estabelece a norma segundo a qual o representante político deve perseguir os interesses gerais da nação (interesse público), e não os interesses particulares daqueles que o elegeram (parte do eleitorado).

geral e a combinação de interesses particulares que acordam entre si em detrimento de outros?

Considerando-se esse problema, a noção de interesse público é bastante difícil de ser definida, ao ponto de alguns pesquisadores das ciências sociais simplesmente descartarem o conceito por considerá-lo impreciso e, portanto, excessivamente ideológico (FRIEDRICH, 1967). Entretanto, renunciar à ideia de interesse público é também renunciar à própria ideia de democracia. Afinal, se abandonarmos a possibilidade de negociação entre os diferentes interesses em conflito na esfera pública, no esforço de construir um interesse minimamente comum e um destino passível de ser partilhado por toda a sociedade, restará somente a imposição totalitária de determinados interesses, a sobreposição violenta de grupos majoritários ou minoritários sobre outros grupos. Teríamos, então, que aceitar algo próximo da barbárie, ou o retorno a modelos de sociedade autoritários – em suma, o uso da força como último recurso para tornar viável a convivência entre os diferentes grupos e promover a hegemonia de uns sobre outros.

Supondo que essa não seja uma alternativa desejável, pode-se aceitar a pertinência da noção de interesse público, desde que se compreenda que o interesse público não é predeterminado, não é um dado, mas sim o resultado de uma construção social, de um processo pelo qual os diversos interesses em disputa na sociedade ganham expressão e negociam entre si de modo a produzir não exatamente um consenso, mas pelo menos um acordo que tenha algum grau de razoabilidade para todos.

Para que esse processo seja legítimo do ponto de vista democrático, cada grupo de interesse precisa ter alguma condição de conferir

visibilidade aos seus argumentos, algum poder para disputar com outros grupos na esfera pública e no âmbito das instituições públicas. Podemos recusar a visão normativa de Jürgen Habermas (2003) sobre a esfera pública, sua ênfase na primazia do argumento racional e na igualdade de estatuto entre os participantes do debate público como ideais impossíveis de serem alcançados (ou mesmo indesejados), mas dificilmente poderíamos qualificar como democrática uma sociedade na qual apenas poucos grupos detêm recursos para defender suas posições e seus interesses nas arenas de visibilidade pública e nas instâncias de decisão política.

A construção do interesse público, assim, depende de uma certa distribuição do poder. Ainda que não se possa alcançar uma simetria total, uma igualdade plena entre os participantes das disputas políticas, o poder deve ser repartido ao menos de forma a garantir a possibilidade de negociação, sem a qual saímos do terreno democrático e entramos no território da imposição totalitária. E é precisamente com relação a esse ponto que o poder corporativo, no atual contexto, tende a desequilibrar o jogo democrático e ameaçar a construção legítima do interesse público.

Atualmente, as principais corporações – bancos, refinarias de petróleo, indústrias dos setores alimentício, automotivo, de tecnologia, farmacêutico, entre outros – concentram uma enorme fatia do capital econômico disponível no mundo. Segundo estudo publicado, em 2016, na revista *Global Justice*, 69 das cem maiores entidades mundiais em termos econômicos são empresas – e não países<sup>36</sup>. A receita combinada das dez maiores empresas do mundo em 2015

---

36 Cf. <[http://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/corporations\\_vs\\_governments\\_final.pdf](http://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/corporations_vs_governments_final.pdf)>. Acesso em 5 de março de 2017.

– uma lista que inclui a Wal-Mart, a Shell e a Apple – é mais alta que a receita total de 180 países, incluindo nações como Irlanda, Indonésia, Israel, Grécia e África do Sul.

Se é verdade que esse capital altamente concentrado gera riqueza, empregos e produtos essenciais, também é verdade que o uso desse capital vai muito além do campo econômico e se manifesta em outros campos que deveriam servir como contrapeso a esse poder econômico concentrado. Isto é, a brutal assimetria econômica verificada em quase todo o mundo democrático supostamente deve ser abrandada por outras formas de poder, capazes de garantir alguma chance de negociação àquelas parcelas da sociedade despossuídas de recursos econômicos ou financeiros. Em tese, o que impõe limites ao poder privado é o poder público, entendido aqui tanto no sentido estrito, como sendo o Estado, as instituições públicas e as leis, como no sentido mais amplo, que inclui as organizações da sociedade civil e as demais instituições fundamentais para a democracia, como é o caso do jornalismo. Ocorre que o capital econômico concentrado pelas grandes corporações tem sido mobilizado justamente para cooptar ou neutralizar as instituições que deveriam funcionar como limites do poder corporativo.

Embora seja global, esse processo é particularmente notório no caso do Brasil, onde o financiamento privado de campanhas eleitorais, muitas vezes por corporações, tem servido para fomentar práticas ilegais (caixa dois, fraudes em licitações e privilégios em termos de isenções fiscais), mas também para garantir que políticas públicas atendam aos interesses dessas organizações. Como exemplo, é possível mencionar as diversas reformas e medidas de austeridade propostas pelo atual Governo Federal e votadas (ou em vias

de serem apreciadas) pelo Legislativo, como a PEC 55<sup>37</sup>, a Reforma Trabalhista<sup>38</sup> e a Reforma da Previdência<sup>39</sup>. É possível ser favorável ou não a essas medidas, debater sobre elas a partir de variados pontos de vista, mas resulta indiscutível que elas representam pautas de interesse do poder corporativo<sup>40</sup> e que têm conseguido avançar com velocidade espantosa a despeito do fato de a maioria da população manifestar contrariedade a elas, conforme se depreende tanto das pesquisas de opinião<sup>41</sup> quanto dos protestos que têm se tornado rotineiros em todo o país. Parece, assim, que os interesses contrários a essas medidas têm peso quase nulo na mesa de negociação política e raramente têm sido considerados pelos representantes dos cidadãos, no poder executivo ou legislativo. Se olharmos para as cifras importantes das doações corporativas para candidatos competitivos

---

37 Aprovada em 15 de dezembro de 2016, a Proposta de Emenda Constitucional nº 241 (na Câmara dos Deputados) ou nº 55 (no Senado Federal) congela as despesas do Governo Federal por até vinte anos, com valores corrigidos apenas pela inflação.

38 Alterações na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) que passaram a vigorar em 11 de novembro de 2017.

39 Projeto do Governo Federal que modifica regras do sistema previdenciário brasileiro e atualmente aguarda votação no Congresso Nacional.

40 Em reportagem do Intercept Brasil intitulada “Lobistas de bancos, indústrias e transportes estão por trás das emendas da reforma trabalhista”, publicada em 26 de abril de 2017, o veículo apurou que, das 850 emendas apresentadas por 82 deputados durante a discussão do projeto na Comissão Especial da Reforma Trabalhista, 292 (34,3%) foram integralmente redigidas em computadores de representantes da Confederação Nacional do Transporte (CNT), da Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF), da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística). Disponível em: <<https://theintercept.com/2017/04/26/lobistas-de-bancos-industrias-e-transportes-quem-esta-por-tras-das-emendas-da-reforma-trabalhista/>>. Acesso em 27 de abril de 2017.

41 Notícia veiculada em 1º de maio de 2017 sobre pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha aponta que maioria da população é contrária às reformas Trabalhista e da Previdência. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/71-sao-contra-reforma-da-previdencia-aponta-pesquisa-datafolha.ghtml>>. Acesso em 1º de maio de 2017.

de todos os principais partidos nas últimas eleições<sup>42</sup>, uma hipótese razoável para explicar isso é o fato de que esses representantes estão previamente comprometidos com a agenda de quem financia e viabiliza suas campanhas eleitorais.

## DEMOCRACIA, INVISIBILIDADE E REIFICAÇÃO

Além da influência direta na proposição e aprovação de políticas públicas, o capital econômico altamente concentrado das grandes corporações tem sido mobilizado para tentar garantir a dominância de uma certa narrativa, de um certo discurso sobre a realidade social, quer seja por meio do financiamento de fundações, movimentos e organizações que atuam como divulgadores de teorias políticas e econômicas específicas<sup>43</sup>, quer seja por intermédio do investimento em produtos midiáticos e nas relações com os grandes meios de comunicação. Esses meios de comunicação, aliás, representam o poder, e os interesses corporativos mais do que representam outros interesses, seja pelo fato de que as principais empresas de mídia, no Brasil e em outros países importantes, são elas próprias corporativas, seja pelo fato de que as grandes corporações estão entre os principais anunciantes desses meios de comunicação e têm acesso privilegiado a eles,

---

42 Notícia veiculada em 8 de novembro de 2014 mostra que as dez empresas que mais doaram recursos para campanhas eleitorais para deputados nas eleições daquele ano ajudaram a eleger 70% da Câmara. Disponível em: < <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,as-10-empresas-que-mais-doaram-em-2014-ajudam-a-eleger-70-da-camara,1589802>>. Acesso em 5 de março de 2017.

43 Reportagem mostra patrocínio de rede de think tanks por corporações. Disponível em: < <https://apublica.org/2015/06/a-nova-roupa-da-direita/>>. Acesso em 10 de março de 2017.

por meio de poderosas estruturas e assessorias de comunicação<sup>44</sup>.

A respeito dessas estratégias, que têm por objetivo conformar a opinião pública, por meio de processos de “construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2009, p. 135), há dois aspectos que merecem atenção. O primeiro se refere à relativa invisibilidade do poder corporativo, que lhe permite atuar, muitas vezes, sem ser notado pelos cidadãos. O estudo clássico da socióloga Gaye Tuchman (1983) já demonstrava, nos anos 1970, como o jornalismo norte-americano à época conferia visibilidade aos atores e às instituições públicas, enquanto mantinha organizações privadas (mesmo aquelas que recebiam recursos públicos importantes) longe dos holofotes, salvo em casos excepcionais. Pois a mesma constatação poderia ser feita hoje no Brasil, onde o jornalismo acompanha e fiscaliza de perto a rotina dos representantes políticos (o que está correto do ponto de vista do papel do jornalismo numa democracia), mas dedica pouca atenção ao poder corporativo, quando não o negligencia por completo, em seu noticiário.

Não por acaso, se considerarmos que o jornalismo é uma das instâncias de construção social da realidade (TUCHMAN, 1983), embora todas as evidências apontem para o fato de que os casos de corrupção sejam tão frequentes no setor privado quanto no setor público – e, mais do que isso, constituam faces da mesma moeda –, é a credibilidade da política e das instituições públicas que está comprometida, mas não a do mercado e das organizações privadas. Apenas no caso da política e do Estado parece haver uma percepção pública negativa generalizante, enquanto que,

---

44 Reportagem releva bastidores das relações entre assessores de imprensa de grandes empresas e jornais no Brasil. Disponível em: <<http://piaui.folha.uol.com.br/materia/o-sujeito-oculto/>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2017.

no caso do mercado e do setor privado, a corrupção tende a ser percebida como algo individualizado, setorizado. Isso pode ser atestado pelo fato de que têm crescido, nos últimos embates eleitorais, tanto os índices de abstenção, votos brancos e nulos<sup>45</sup> quanto a rejeição aos candidatos que são identificados com uma trajetória política e, por outro lado, a aceitação de candidatos percebidos como *outsiders* políticos, especialmente empresários e gestores da iniciativa privada, tidos como técnicos e eficientes<sup>46</sup>.

De forma relacionada, o segundo aspecto que caracteriza as estratégias discursivas do poder corporativo na esfera pública é sua capacidade de produzir um efeito de reificação da economia, voltado a promover um consenso sobre a inevitabilidade de certas políticas públicas, como é o caso das medidas de austeridade já mencionadas. Entendo reificação nos termos de Peter Berger e Thomas Luckman (2009, p. 199):

A reificação é a apreensão dos fenômenos humanos como se fossem coisas, isto é, em termos não humanos ou possivelmente super-humanos. (...) é a apreensão dos produtos da atividade humana *como se* fossem algo diferente de produtos humanos, como se fossem fatos da natureza, resultados de leis cósmicas ou manifestações da vontade divina. A reificação implica que o homem é capaz de esquecer sua própria autoria do mundo humano, e, mais, que a dialética entre o homem, o produtor, e seus produtos é perdida de vista pela consciência. O mundo reificado é por definição um mundo desuma-

---

45 Cf.: <<http://g1.globo.com/politica/eleicoes/2016/noticia/2016/10/abstencoes-votos-brancos-e-nulos-somam-326-do-eleitorado-do-pais.html>>. Acesso em 5 de março de 2017.

46 O caso mais notável foi a eleição do empresário João Dória para prefeito de São Paulo nas eleições municipais de 2016.

nizado. É sentido pelo homem como uma facticidade estranha, um *opus alienum* sobre o qual não tem controle, em vez de ser sentido como o *opus proprium* de sua mesma atividade produtora.

De fato, quando ouvimos ou lemos boa parte dos especialistas e comentaristas econômicos nos noticiários dos principais meios de comunicação, notamos que o mercado nos é apresentado como uma entidade diferente de um produto humano e historicamente situado que é, como uma entidade com leis próprias e inalteráveis, tal como as leis naturais, e, portanto, como um fenômeno autônomo e independente de escolhas<sup>47</sup>. Nesse discurso, as leis do mercado parecem funcionar do mesmo modo que a lei da gravidade, e, assim como não é possível alterar a lei da gravidade, não seria possível alterar as leis do mercado. Esse discurso não apenas nega a realidade óbvia de que o mercado é um fenômeno humano e social (e, por isso, sempre sujeito a mudanças), como também demarca um espaço em que a democracia se torna impossível, pois não há como debater ou deliberar sobre algo que independe de decisões. Assim, tal como o discurso sobre o direito divino e natural do rei ajudou a sustentar estados absolutistas no passado, o discurso que apresenta aos cidadãos um mercado reificado ajuda a constituir uma opinião pública legitimadora de políticas que, em última instância, atendem interesses corporativos, quase sem concessões aos interesses de camadas mais amplas da sociedade.

---

47 Texto do economista Antony Mueller, publicado pelo site do Instituto Mises Brasil, é um exemplo claro desse discurso. Disponível em: <<https://www.mises.org.br/Article.aspx?id=2592>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta breve reflexão, procurei apenas expor algumas questões relativas à problemática do poder corporativo, no sentido de contribuir para o pensamento crítico acerca de sua influência na sociedade. Admitindo a legitimidade dos interesses organizacionais, mencionei aspectos atinentes à atuação das grandes corporações na construção social do interesse público e na definição de políticas públicas, especialmente aquelas de caráter econômico.

Frente ao cenário aqui apresentado, é possível afirmar que o poder corporativo tem conseguido se exercer por força de seu capital econômico concentrado e de estratégias discursivas que têm por objetivo construir a opinião pública – e que podem ser descritas como estratégias de invisibilidade e de reificação. O tema merece adensamento reflexivo e pesquisa empírica, exigindo atenção de todos aqueles que reconhecem na democracia um princípio inegociável.

## REFERÊNCIAS

- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis, RJ: 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. v. 1.

*Histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 135-164.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FRIEDRICH, Carl J. (Org.). *El interés público*. México: Roble, 1967.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

PIKETTY, Thomas. *O capital no século XXI*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

SARTOR, Basilio Alberto. *A noção de interesse público no jornalismo*. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2016.

TUCHMAN, Gaye. *La producción de la noticia: estudio sobre la construcción de la realidad*. Barcelona: Gili, 1983.

## Parte 2

# COMUNICAÇÃO, PODER E ORGANIZAÇÕES - DIMENSÕES APLICADAS

O modo como a noção de diálogo tem sido utilizada nos contextos organizacionais atende frequentemente a uma forte demanda pelo aprimoramento de interações mais dialógicas com públicos (Kunsch, 1997) e, mais especificamente no campo acadêmico, a uma necessidade de refletir acerca de sua potencialidade heurística. Ainda que o diálogo não possa ser tomado como gesto de harmonia (Marques; Mafra, 2013), muito menos como sinônimo de comunicação organizacional (Mafra; Marques, 2015), é inegável o quanto as interações entre organizações e públicos, em cenários democráticos, solicitam o diálogo como gesto capaz de produzir resultados comunicacionais supostamente mais justos e legítimos. Dito de outro modo, uma vez permitindo a construção de cenas dialógicas, as organizações, por suposto, buscariam fazer coro às expectativas contemporâneas pelo aprimoramento democrático nas relações engendradas entre instituições e sujeitos sociais, nos contextos recentes de sociedades complexas e pluralistas.

*Tiago Mainieri de Oliveira, Ângela C. Salgueiro Marques,  
Fábia Pereira Lima, Márcio Simeone Henriques  
(Extraído da introdução)*

# **A LÓGICA SOCIAL MEDIATIZANTE DAS MARCAS: UM ESTUDO DO PROJETO “PLANETA SUSTENTÁVEL”**

Vânia Penafieri<sup>48</sup>

---

48 Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Docente da PUC-SP, da Faculdade Cásper Líbero e do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. E-mail: [vpfarias@casperlibero.edu.br](mailto:vpfarias@casperlibero.edu.br); [vpenaferi@gmail.com](mailto:vpenaferi@gmail.com).

## Resumo

O estudo está voltado para a investigação da mediação de uma lógica institucional fundada na construção dos valores de ufanismo – desdobrados em futuro promissor – presentes nas propagandas das marcas, veiculadas em mídia impressa, no período de outubro de 2012 a setembro de 2013. Entende-se que as propagandas institucionais das marcas são construídas a partir de discursos que incorporam sentidos de ufanismo que, sob uma perspectiva mediadora, são multiplicados e pulverizados em sentidos desdobrados, que se mostram mais ou menos no espaço enunciativo, condicionados pelo potencial de institucionalidade da propaganda. Do ponto de vista teórico a pesquisa ampara-se nas funções de ancoragem, segundo Roland Barthes, dialogismo e polifonia, a partir de Mikhail Bakhtin, e mediação, de Eliseo Verón, Andreas Hepp e Stig Hjarvard.

**Palavras-chave:** Propaganda institucional; mediação; polifonia; Planeta Sustentável.

O presente artigo configura-se como um recorte de tese de doutorado, que se debruçou na análise de propagandas institucionais por meio do impresso, com foco na construção de valores no discurso institucional das marcas. Em um emaranhado borbulhante de significações, produtos ecoam marcas, marcas se mostram para indivíduos, consumidores se veem projetados nas marcas também como cidadãos, em um processo cíclico, cuja geração de sentidos buscou-se captar e analisar neste estudo.

Não temos a pretensão de limitar a interpretação dos sentidos produzidos nas propagandas, sejam elas institucionais ou mercadológicas, mas sim permitir um olhar mais atento sobre o que as marcas nos dizem. Para o recorte dado a este artigo, foram consideradas três peças impressas do projeto Planeta Sustentável, veiculadas em diferentes edições da revista *Veja* e previamente incorporadas ao *corpus* original da pesquisa de doutorado, de noventa peças.

## PROPAGANDA INSTITUCIONAL: DEFINIÇÃO

Parece evidente que hoje as organizações, quando da divulgação de suas marcas e seus produtos, busquem agregar valores demandados pela sociedade, que possam se tornar importantes armas para o sucesso, seja de negócios, seja de aprovação junto à opinião pública.

A estratégia de agregar valores e alcançar ou manter a respeitabilidade social das organizações, muitas vezes, está ligada à propaganda institucional, também podendo ser entendida como propaganda corporati-

va<sup>49</sup>. José Benedito Pinho (1990, p. 23) define a propaganda institucional como tendo o “propósito de preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço”.

É possível notar que, embora o autor tenha categorizado separadamente os termos propaganda institucional e propaganda corporativa, o entendimento conjunto fica evidente, pois a última está associada à construção de uma opinião favorável a respeito da organização, característica que também pode ser associada à propaganda institucional. Francisco Gracioso (1995) propõe uma definição para propaganda institucional enfatizando que o termo propaganda aplica-se apenas à divulgação de mensagens em veículos de comunicação de massa. O termo patrocinadora, empregado por ele neste trecho, pode ser entendido como anunciante: “Consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora (GRACIOSO, 1995, p. 23-24).

Assim, para o melhor entendimento da propaganda institucional a partir do *corpus* selecionado para este estudo, é possível compreender a propaganda institucional ambiental como sendo a divulgação de mensagens em veículos de comunicação midiáticos, com o objetivo de criar, modificar ou fortalecer a imagem da organização a partir de ações ambientalmente responsáveis.

---

49 O termo propaganda institucional está amplamente disseminado em nossa cultura, razão pela qual o adotaremos neste artigo. No entanto, é importante ressaltar que nos Estados Unidos e em outros países, a expressão mais utilizada é *corporate advertising*, ou propaganda corporativa.

## ASPECTOS DIALÓGICOS MIDIATIZADOS

Para a compreensão da produção de sentidos a partir das peças institucionais impressas selecionadas, será utilizado o conceito de dialogismo proposto por Mikhail Bakhtin, que, em âmbito maior que o da comunicação verbal, pressupõe a existência necessária de relações entre enunciados. Para Bakhtin (2003, p. 272),

todo falante é por si mesmo um respondente em maior ou menor grau: porque ele não é o primeiro a ter violado o eterno silêncio do universo, e pressupõe não só a existência do sistema da língua que usa, mas também de alguns enunciados antecedentes – dos seus e alheios – com os quais o seu enunciado entra nessas ou naquelas relações (baseia-se neles, polemiza com eles, simplesmente os pressupõe já conhecidos do ouvinte). Cada enunciado é um elo na corrente complexamente organizada de outros enunciados.

O conceito de dialogismo – como a condição do sentido do discurso – ganha força na possibilidade de se analisarem os processos enunciativos em diferentes contextos, além do discurso falado. Bakhtin (2004, p. 95) diz que “o discurso escrito é de certa maneira parte integrante de uma discussão ideológica em grande escala: ele responde a alguma coisa, refuta, confirma, antecipa as respostas e objeções potenciais, procura apoio etc.”.

Ao compreendermos a presença da mídia em uma lógica social para a construção dos discursos institucionais das marcas, incorporamos ao estudo os aspectos teóricos que envolvem o termo midiatização.

As organizações empresariais, a partir de aspectos da cultura midiática, produzem mensagens que geram sentidos culturalmente

aceitos, com o objetivo de elevar a imagem institucional e com isso a aceitação da opinião pública. Para isso, essas organizações dialogam com enunciados sociais, que traduzem anseios coletivos e buscam gerar uma cadeia sógnica de sentidos favoráveis, que possa ser transmitida e disseminada em larga escala.

Entendemos que tais mensagens são englobadas no conceito de discurso, pois “o que é produzido, o que circula e o que produz efeitos dentro de uma sociedade são sempre discursos” (VERÓN, 2004, p. 61). A abrangência e complexidade dos discursos são envolvidas por heterogeneidades, preservando uma certa identidade enunciativa, a partir de tipos de discursos.

Assim, sabe-se que o discurso institucional aparentemente difere do discurso mercadológico ou publicitário mais por questões conceituais do que simbólicas. O discurso mercadológico faz referência a determinado produto e/ou determinada marca, tendo como possibilidade dialógica os enunciados anteriores relacionados à organização – para geração de atributos de confiança, credibilidade, entre outros.

Por outro lado, o discurso institucional referencia a instituição, ou seja, a organização, buscando fortalecer possibilidades associativas positivas – pelo que ela faz, por sua filosofia e pela maneira como contribui para o aprimoramento da sociedade, para, aí sim, em um segundo processo de significação, associar, em diálogos posteriores, uma pré-aceitação dos produtos ou serviços relacionados àquela organização. Em outros termos,

o principal propósito é o de construir o reconhecimento básico, a consciência de uma personalidade organizacional e a sua identidade perante todos os públicos da empresa. (...)

Um nome conhecido, enfim, inspira confiança, atrai novos clientes e torna as vendas mais fáceis (PINHO, 1990, p. 119).

Essa construção discursiva das marcas repleta de valores institucionais passa por lógicas associadas à midiaticização, que é tratada por Andreas Hepp (2014, p. 45) como sendo “o conceito que capta a inter-relação entre as mudanças da mídia e da comunicação, da cultura e da sociedade”.

A divisão conceitual entre os termos mediação e midiaticização não é assim tão clara e, sobretudo, consensual. Compreender os processos comunicacionais a partir de lógicas mediadas favorece a compreensão de que diferentes instituições sociais podem ser transformadas a partir de uma lógica da mídia.

Diversos estudos acompanham diferentes perspectivas teóricas relacionados ao termo midiaticização. Os caminhos para esses estudos muitas vezes se bifurcam a partir de perspectivas ou de tradições.

A distinção entre duas diferentes tradições é apresentada por Hepp como socioconstrutivista e institucionalista. As tradições diferem em seu foco sobre como teorizar a midiaticização. O autor explica que,

enquanto a tradição institucionalista tem, até recentemente, estado interessada principalmente na mídia tradicional de massa, cuja influência é descrita como uma lógica de mídia, a tradição socioconstrutivista está mais voltada às práticas de comunicação cotidianas – especialmente aquelas relacionadas à mídia digital e à comunicação pessoal – e enfoca a construção comunicativa em transformação da cultura e da sociedade (HEPP, 2014, p. 47).

Para o presente estudo interessa-nos de maneira mais direta a perspectiva teórica apresentada como tradição institucionalista por dois motivos: primeiro, por sua proximidade no que se refere à propaganda institucional impressa em suporte caracterizado como comunicação de massa, a revista; e, ainda, por amparar, em termos teóricos, o discurso institucional das empresas/marcas como fenômeno de mediatização.

Dentro da tradição institucionalista, destacam-se, no contexto de nosso estudo, os conceitos trazidos pelo estudioso dinamarquês Stig Hjarvard, em que se salientam dois pontos: a relação que se estabelece entre a mídia enquanto instituição e outras instituições sociais; e a mídia como instituição autônoma, cuja lógica é de certa forma imposta às demais instituições. Nesse sentido, Hjarvard (2014, p. 26) esclarece que “a mídia se tornou institucionalizada dentro de outros domínios sociais, ao mesmo tempo em que adquiriu o *status* de instituição social em sim mesma”. Em outras palavras, Hjarvard (2012, p. 54) assinala ainda que

uma parte significativa da influência que a mídia exerce decorre do fato de que ela se tornou uma parte integral do funcionamento de outras instituições, embora também tenha alcançado um grau de autodeterminação e autoridade que obriga essas instituições, em maior ou menor grau, a submeterem-se a sua lógica.

Buscando uma visão relacional entre mediação e mediatização, ao mesmo tempo em que delimita diferenças conceituais entre os dois termos, Hjarvard (2014, p. 24) esclarece:

A mediatização diz respeito às transformações estruturais de longa duração na relação entre a mídia e outras esferas so-

ciais. Em contraste à mediação, que lida com o uso da mídia para práticas comunicativas específicas em interação situada, a midiatização preocupa-se com os padrões em transformação de interações sociais e relações entre os vários atores sociais, incluindo os indivíduos e as organizações.

O autor separa claramente midiatização e mediação. Se a mediação é um processo de intervenção por meio de um determinado meio nas relações entre emissor e receptor, a midiatização refere-se a um processo mais amplo e de longo prazo, em que os modos de interação se transformam sob influência dos meios de comunicação (HJARVARD, 2012).

É justamente no contexto dos modos de interação em transformação a partir dos meios de comunicação que Hjarvard propõe o modelo de midiatização. Compreender os fenômenos de midiatização requer um entendimento de que o ambiente midiático é dinâmico, expansivo e se move para diferentes direções, muitas vezes divergentes.

Em outras palavras, consumimos simbolicamente uma determinada marca sob o filtro de sua existência nas mídias e para as mídias. Desse modo,

a perspectiva das lógicas institucionais coloca ênfase no processo de mudança institucional, incluindo a forma como atores individuais e organizacionais podem tanto influenciar quanto ser influenciados por um conjunto historicamente contingente de lógicas institucionais frouxamente ajustadas (HJARVARD, 2014, p. 32).

A maneira como as marcas se apresentam em contexto midiatizante com sentidos amplamente maximizados de ruptura de espaço e tempo (VERÓN, 2014) possibilita a emergência de diversas vozes

institucionais, que se projetam para dentro e também para fora do campo discursivo.

Nesse sentido, Hjarvard nos fornece os conceitos de mediação direta e mediação indireta. Como mediação direta, o autor define “as situações em que uma atividade antes não-mediada se converte em uma forma mediada, ou seja, a atividade é realizada através da interação com um meio” (HJARVARD, 2012, p. 66).

Porém, é com o conceito de mediação indireta que nosso estudo se relaciona, pois é quando uma determinada atividade é cada vez mais influenciada, no que diz respeito à forma, ao conteúdo ou à organização, pelos símbolos ou mecanismos midiáticos. O autor, ampliando o entendimento sobre o termo, explica ainda que

a mediação indireta não afeta necessariamente os modos pelos quais as pessoas executam uma determinada atividade. Consequentemente, a mediação indireta de uma atividade ou esfera tem um caráter mais sutil e geral e está relacionada ao aumento geral da dependência por parte das instituições sociais dos recursos de comunicação (HJARVARD, 2012, p. 67).

As práticas de consumo não foram alteradas por uma mediação direta, ou, dito de outro modo, os usos que fazemos de produtos e serviços continuam envolvendo questões funcionais e simbólicas. Porém, as relações que envolvem as marcas/organizações e a sociedade são abundantemente transformadas pela mediação indireta.

As marcas não são simplesmente os fabricantes de determinados produtos, são, de certo modo, uma representação midiática da própria marca. Nós nos relacionamos com as marcas, com suas ações, com suas contribuições com questões sociais por meio de uma lógica mi-

diatizante. As marcas, em um contexto social, existem como nós as enxergamos e adquirem identidade somente por se transformarem em um simulacro empresarial.

Sem usar diretamente o termo midiatização, é possível relacionar o entendimento de midiatização indireta com a síntese apresentada por Baudrillard (2005, p. 132), em que “a comunicação de massas define-se em toda a parte pela sistematização, ao nível do meio técnico e do código, pela produção sistemática das mensagens, não a partir do mundo mas a partir do próprio meio de comunicação.

Nesse cenário, as organizações se reconstroem midiaticamente e virtualmente com valores surgidos e incorporados na própria teia de significação emergida no cenário dos meios de comunicação.

## PLANETA SUSTENTÁVEL: PRODUTO MIDIATIZADO E FEITO PARA MIDIATIZAR

No que se aproxima de ações não governamentais, o que é possível destacar no *corpus* selecionado para esta pesquisa foram projetos sociais, a partir de marcas da iniciativa pública ou privada. Assim, para essa parte do estudo foram selecionadas três peças do projeto Planeta Sustentável.

A Figura 1 apresenta como principal agente da enunciação a marca Caixa, que dá sentido polifônico à propaganda ao embutir outras vozes de maneira hierarquizada: a Caixa faz emergir a voz do Estado por meio da marca do Governo Federal. As duas vozes em coro fazem surgir a voz da sociedade, por meio das edificações certificadas pela Caixa e de modo menos evidente a do Planeta Sustentável, que

não possui voz própria na peça, mas mostra-se diluída na essência do discurso, que remete a iniciativas sustentáveis.

Por meio de um infográfico, a marca Caixa apresenta a iniciativa “Selo Casa Azul Caixa”, certificação para projetos edificados com pacote de benefícios embutidos. O texto em destaque “Nossa Caixa, Nosso Planeta” propõe sentidos de intertextualidade com o próprio *slogan* da marca, por meio da memória coletiva.

A peça oculta outras vozes que fazem parte do projeto Planeta Sustentável, que só se farão ouvir pelo acesso às plataformas digitais mostradas no espaço enunciativo. Ou seja, a intertextualidade é condicionada pela ação de buscar mais informações em outros suportes ou ainda pelo conhecimento prévio midiaticizado das ações e características do próprio projeto.

Figura 1 – Planeta Sustentável e Caixa



Fonte: Revista *Veja* – Edição 2309 – Ano 46 – N. 8 – 20 de fevereiro de 2013.

O Quadro 1 apresenta a lógica dos sentidos polifônicos identificados na Figura 1, com destaque para o Planeta Sustentável, cuja pluralidade de vozes manteve-se oculta, estratégia que faz ganhar força a 1ª voz, da Caixa.

### Quadro 1 – Mapa polifônico Planeta Sustentável 1



Fonte: a autora.

A Figura 2 apresenta, em todo o seu espaço enunciativo, imagem visual de desenho gráfico representativo da relação dicotômica da vida homem *versus* água, em tons de azul e amarelo. Por toda a extensão da imagem há pequenos blocos de textos que informam sobre a importância do consumo consciente em virtude da escassez da água no planeta. A torneira que jorra água sobre toda a cidade simulada faz alusão ao próprio motor de uma grande engrenagem e conota a grande dependência do recurso hídrico em todos os processos, desde o de manutenção da vida até o do progresso das grandes cidades.

O Planeta Sustentável aparece como voz principal e autônoma, dá voz à ONU, órgão de chancela internacional e legitimadora discursi-

va e ainda embute a voz das marcas apoiadoras do projeto e ouvidas como empresas conscientes – Abril, CPFL, Bunge, Sabesp, Petrobras e Caixa. Os discursos se expandem e as questões apresentadas passam a ser problematizadas em outras quatro plataformas digitais, mostradas na lateral esquerda e no rodapé da peça.

**Figura 2 – Planeta Sustentável e ONU**



*Fonte: Revista Veja – Edição 2316 – Ano 46 – N.15 – 10 de abril de 2013.*

O Quadro 2 apresenta a lógica dos sentidos polifônicos identificados na Figura 2, com destaque para o Planeta Sustentável, que surge como 1ª voz dominante e faz emergir as vozes das empresas parceiras, em especial a do Grupo Abril e também da ONU, como órgão mundialmente respeitado.

## Quadro 2 – Mapa polifônico Planeta Sustentável 2



*Fonte: a autora.*

A Figura 3 apresenta uma propaganda com padrões discursivos muito diferentes das anteriores. Com uma proposta visual bastante colorida e lúdica, desenhos retratam o cotidiano das pessoas e são ancorados por textos breves, distribuídos em todo o espaço enunciativo. Com o texto em destaque, “7 atitudes para conviver melhor com o vizinho”, a peça associa felicidade ao bom convívio social.

O projeto Planeta Sustentável aparece mais uma vez como primeira voz, apresentando como vozes secundárias os parceiros: Grupo Abril, CPFL, Bunge, Petrobras e Caixa. É apresentada ainda a voz do Instituto Akatu, que se faz ouvir por representar o grande elemento de ancoragem da peça, pois associa felicidade e convívio social a uma pesquisa acerca do “consumo consciente”.

O manual de etiqueta, apresentado no término do percurso de leitura da peça, atua como dispositivo de gravação dessas vozes, que se fará ouvir de modo ampliado e multiplicado para além do espaço enunciativo da propaganda, gerando assim novas possibilidades de diálogos posteriores.

**Figura 3 – Planeta Sustentável e Instituto Akatu**



Fonte: Revista *Veja* – Edição 2336 – Ano 46 – N. 35 – 28 de agosto de 2013.

**Quadro 3: Mapa polifônico Planeta Sustentável 2**



Fonte: a autora.

O Quadro 3 apresenta a lógica dos sentidos polifônicos identificados na Figura 3, com destaque para o Planeta Sustentável, que surge como 1ª voz dominante, faz emergir as vozes das empresas parceiras e do Instituto Akatu – ancorador discursivo – e se transforma em produto discursivo gerador de diálogos posteriores, por meio do Manual de Etiqueta.

#### Quadro 4: Mapa polifônico do Planeta Sustentável geral



*Fonte: a autora.*

O Quadro 4 apresenta a lógica de sentidos polifônicos associados ao projeto Planeta Sustentável como principal agente de enunciação, sendo um produto midiaticizado – pois só existe no contexto das mídias e para as mídias – e ao mesmo tempo midiaticizante – pois promove uma cadeia discursiva, fazendo emergir uma série de outras vozes também midiaticizadas.

Vale destacar que as propagandas que envolvem o projeto Planeta Sustentável estão impregnadas de efeitos polifônicos que, por meio de debates e mobilizações em torno do tema sustentabilidade, buscam estratégias que as diferenciem por meio da credibilidade e do saber-fazer. Fica evidente que

as organizações, a partir de aspectos da cultura midiática, produzem mensagens que geram sentidos culturalmente aceitos, com o objetivo de elevar a imagem institucional e com isso a aceitação da opinião pública. Para isso, essas organizações dialogam com enunciados sociais, que traduzem anseios coletivos e buscam gerar uma cadeia sógnica de sentidos favoráveis, que possa ser transmitida e disseminada em larga escala. No contexto das propagandas institucionais, nesse fluxo de sentido é percebido o princípio da ancoragem, em que o texto auxilia e direciona o processo de significação da imagem (PENA-FIERI, 2012, p. 13).

As peças analisadas revelaram, por meio de relações dialógicas, os seguintes fragmentos discursivos: polifonia com vozes propulsoras para valoração da marca, além de relação interdependente de vozes que adquirem força em uníssono; e marca como produto midiaticado e midiaticante – cadeia discursiva e propagadora de marcas conscientes e sustentáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para buscarmos o papel das marcas a partir dos discursos presentes nas propagandas institucionais impressas, entendemos que, de saída, seria necessário atentarmos para o ambiente de produção desses discursos. Assim, buscamos enfatizar o aspecto duplo da marca presente na mídia, ou seja, a marca se apresenta com potencial tanto midiaticado quanto midiaticante.

Desse modo, demonstramos que a marca midiaticada se projeta como discurso midiaticado, produzido sob medida para as mídias de suporte, ou seja, as marcas existem para nós a partir de relações intertextuais que só fazem sentido e só nos atingem porque somos

sensíveis ao conteúdo midiático. A mídia transforma nossa maneira de interação com as marcas, achamos que as conhecemos de maneira ampla, temos a impressão de assimilarmos muitas informações sobre elas a partir de conteúdos filtrados não pela mídia, mas para a mídia. O objetivo da marca para a geração de sentidos de admiração é construído na concretude irreal do que é dito e mostrado na propaganda impressa.

Por outro lado, a marca projeta-se de forma mediatizante, gerando conteúdo, produzindo relações intertextuais de um meio midiático para outro, interferindo na experiência dos indivíduos na busca de informações sobre produtos e serviços. Assim, por mais que o estudo esteja restrito ao discurso institucional em mídia impressa – revista –, não se pode ignorar os diversos dispositivos informacionais utilizados pelas marcas, de modo controlado – como é o caso da propaganda impressa – até os não controlados e de caráter interacional – como é o caso das marcas em redes sociais digitais.

## REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. Trad. de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Estética da criação verbal*. Trad. de Paulo Bezerra. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BAUDRILLARD, Jean. *A Sociedade de consumo*. Trad. de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 2005.
- GRACIOSO, Francisco. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

HEPP, Andreas. As configurações comunicativas de mundos mediados: pesquisa da mediação na era da ‘mediação de tudo’. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, v. 8, n. 1, p. 45-64, jan./jun. 2014.

HJARVARD, Stig. Mediação: conceituando a mudança social e cultural. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, v. 8, n. 1, p. 211-44, jan./jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Mediação: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural In: *Matrizes*, v. 5, n. 2, São Paulo, ECA-USP, p. 53-91, jan./jun. 2012.

PENAFIERI, Vânia. Relações públicas, propaganda institucional e produção de sentidos: as vozes no discurso ambientalmente responsável. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, VI – Comunicação, discurso, organizações, São Luís do Maranhão, Abrapcorp, 2012.

PINHO, José Benedito. *Propaganda institucional*: usos e funções da propaganda em relações públicas. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

VERÓN, Eliseo. Teoria da mediação: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, v. 8, n. 1, p. 13-19, jan./jun. 2014.

\_\_\_\_\_. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2004.

# A COMUNICAÇÃO NO PODER LEGISLATIVO E AS NOVAS INTERFACES COM O CIDADÃO

Ana Lucia Romero Novelli<sup>50</sup>

---

50 Relações-públicas. Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Atualmente, no Senado Federal, é coordenadora-geral da Secretaria de Comunicação Social. É professora de graduação e pós-graduação em relações públicas e comunicação pública. E-mail: analucianovelli@gmail.com.

## Resumo

O texto propõe uma reflexão sobre os desafios enfrentados pelos sistemas de comunicação das instituições do Poder Legislativo – Congresso Nacional, assembleias legislativas e câmaras de vereadores –, considerando a realidade e os dilemas que essas casas legislativas vivem no estado político contemporâneo. Assim, a busca por propósitos que vão além de informar e garantir a transparência dos fatos legislativos é avançar em uma compreensão mais ampliada dos sistemas de comunicação, que passam a ser compreendidos como parte intrínseca ao processo legislativo, fomentando o melhor relacionamento entre o representante e os cidadãos. O caso do Senado Federal é tomado como exemplo de instituição que tem procurado novas configurações para sua comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação pública; poder legislativo; representação; Senado Federal; e-cidadania.

Não há dúvida de que o tema “Poder institucional e comunicação pública” é um dos mais desafiadores do momento. Não bastasse toda a efervescência do campo da comunicação, em especial com a discussão sobre *fake news*, pós-verdade e fatos alternativos, o assunto se apresenta como especialmente relevante para o nosso país. Abrir um espaço para discutir a comunicação nas instituições públicas em meio a um ambiente político tão divergente como o que estamos vivendo é muito estimulante, tanto do ponto de vista conceitual, quanto do ponto de vista das práticas profissionais.

Considerando que a nossa Constituição Federal reservou um capítulo todo especial para o tema “comunicação social”, na tentativa de organizar a abordagem da área no Brasil, infelizmente é preciso reconhecer que o assunto ainda não está pacificado na sociedade. Os limites da comunicação privada sempre estiveram estabelecidos, mas os contornos da comunicação pública e da comunicação estatal ainda são fonte de controvérsia em muitos meios.

Um dos exemplos mais recentes que se pode apresentar é a situação da Empresa Brasileira de Comunicação (EBC), que, com a Lei nº 13.417, de 2017, passou a adotar novos critérios de organização, inclusive prevendo a perda de mandato de seu presidente e a extinção de seu conselho curador, fatores que sempre foram apontados como exemplos basilares de sua independência e caracterização como instituição pública de comunicação.

Mas, considerando a temática da comunicação nas instituições públicas do ponto de vista do poder legislativo federal, vamos utilizar o Senado Federal como instituição de referência.

## REPRESENTATIVIDADE PARLAMENTAR E COMUNICAÇÃO

Na metade dos anos 1990, o Senado iniciou o processo de implantação de um sistema de comunicação próprio. E dali surgiram os seus veículos de comunicação. Inicialmente o Jornal do Senado, depois a TV Senado, a Rádio Senado e a Agência de Notícias. A área de relações públicas também estava integrada a esse processo de formatação de um amplo aparato de comunicação.

O objetivo inicial do sistema claramente foi o empoderamento do Senado frente a uma esfera pública nacional formada quase que exclusivamente pela mídia privada. As notícias e informações disponíveis para a sociedade sobre a atividade legislativa passavam necessariamente pelo crivo e pela seleção dos conglomerados particulares da comunicação de massa brasileira. Nesse cenário a diversidade de posições e pluralidade de assuntos, típicas do parlamento, estavam a distâncias inalcançáveis do cidadão.

Na época, o exemplo, ainda recente, de participação da sociedade e divulgação institucional ocorrida na Constituinte de 1988 estava na lembrança de muitos parlamentares e serviu de estímulo para a decisão plenária que definiu a implantação de um canal de televisão próprio. É claro que a Lei da TV a Cabo, sancionada em 1995, foi o instrumental necessário para viabilizar essa proposta.

A partir daí o Senado Federal passou a ocupar uma posição importante no cenário midiático do país.

O pioneirismo da iniciativa fez com que algumas vezes sua atuação ou seu papel não fossem muito claros, mas a universalidade e

transparência no tratamento dos temas abordados nunca foi uma questão colocada. E, assim, se formou o primeiro sistema de comunicação legislativa.

Esse nome mesmo é cheio de controvérsias. Mas, avançando um pouco mais, o destaque é apontar, para além da denominação, o sentido de que fazer comunicação no Poder Legislativo possui características próprias e únicas que a distingue da comunicação praticada pelos outros poderes institucionais, como o Executivo e o Judiciário.

Falar que o Legislativo é o poder mais aberto à sociedade e por isso o mais frágil perante os órgãos de imprensa é uma impressão muito superficial. Mas não dá para imaginar que a comunicação de um órgão não acabe introjetando a própria cultura do órgão a que está vinculada.

Esta é uma instituição que está à disposição das sociedades desde a Idade Média – sem falar do Senado romano, que tinha outros atributos – e que está sempre em processo de reconstrução e reconfiguração. Se a crise do Congresso Nacional fosse uma exclusividade brasileira, seria fácil a solução. Mas, na verdade, a crise do parlamento é a crise dessa forma de organização política. É antes a representatividade que está em xeque. E isso em todos os países democráticos.

A experiência brasileira só fez acompanhar os dilemas estruturais que se colocaram aos parlamentos ao redor do mundo. Um deles é a complexidade das sociedades contemporâneas e o outro, a velocidade com que as decisões políticas e administrativas precisam ser tomadas. Se, por um lado, o Parlamento é o lócus natural para a produção das normas e leis nacionais, por outro ele não possui mais a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão

e, por isso, precisa compartilhar com as agências reguladoras e os órgãos do Executivo a formatação das políticas públicas.

Essa avaliação demonstra a fragilidade da instituição parlamentar frente às demandas atuais da organização política e social. São diversos os exemplos de leis que, ao serem aprovadas de modo apressado, se revelam equivocadas no decorrer do tempo. E, assim, o Parlamento, que teve no século XIX o seu século de ouro, atravessou o século XX aos trancos e barrancos e, segundo Norberto Bobbio (1998), “parece esvaziado de toda capacidade de decisão política que não seja a mera indicação de critérios genéricos, cuja aplicação é deixada aos múltiplos sistemas administrativos-funcionais”. Bobbio não hesita em relacionar esses fatores a própria crise do Estado contemporâneo.

Segundo o autor americano, Stephen Frantzich (2016), que também tem se dedicado a compreender a relação entre congresso, mídia e sociedade, o Parlamento, parece ser a instituição que “amamos odiar”. Os índices de aprovação dos parlamentos e dos parlamentares é extremamente baixo na maioria dos países. Pesquisa do Datafolha<sup>51</sup>, de maio de 2017, aponta que 58% dos brasileiros reprovam a atuação dos senadores e deputados. Nos Estados Unidos, o Instituto Gallup<sup>52</sup> mostrou que, na primeira semana de abril de 2017, o índice de reprovação do Congresso norte-americano era de 74% e tinha chegado a 86% em 2016.

---

51 DATAFOLHA. Avaliação do Presidente Michel Temer. P0813916. 26 e 27/04/2017. Instituto de Pesquisa Datafolha. Opinião Pública, dossiês. São Paulo, abril de 2017. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2017/05/1880373-governo-temer-e-reprovado-por-61-dos-brasileiros.shtml>>. Acesso em 02/05/2017.

52 GALLUP. Congress and the public. Institute Gallup. Disponível em: <<http://news.gallup.com/poll/1600/congress-public.aspx>>. Acesso em 02/05/2017.

Desde o início da configuração da instituição parlamentar, ainda nos primeiros tempos das democracias modernas, no século XVIII, o cidadão como indivíduo nunca foi um ator de destaque no processo parlamentar. Antes pelo contrário. Na democracia representativa, dos primeiros anos, e também nos períodos que se seguiram, o espaço que poderia ser ocupado pelo cidadão era destinado ao seu ‘representante’. Essa é a lógica maior do modo de organização representativa. Todos os esforços de participação no jogo político por parte do cidadão se concentravam no exercício do voto.

E foi na luta pelo alargamento do espectro de participação no processo de escolha eleitoral que se concentraram as principais conquistas políticas da sociedade ao longo dos últimos dois séculos. A maior vitória dessa proposta mais inclusiva é o voto universal, pelo qual todo cidadão tem o direito de escolher os seus representantes em igualdade de condições e de maneira livre.

Contudo, essa forma de organização demanda muito pouco do cidadão. Basicamente, ele é solicitado somente a escolher as pessoas que irão representá-lo por um determinado período. Após essa escolha ser concluída, o cidadão é convidado a voltar para a sua vida e deixar a cargo dos representantes políticos a tarefa de cuidar dos interesses coletivos da sociedade.

O esgotamento desse modelo começou a dar sinal por volta dos anos 1970 e coincidiu com a maior disseminação dos veículos de comunicação de massa, principalmente a televisão. De posse de uma quantidade muito maior de informação a respeito dos assuntos políticos e com um novo perfil de cidadão, a representação passou a assumir um formato mais dirigido ao indivíduo. O representante passou a se comunicar diretamente com o cidadão e, com isso, reforçar seus atributos pessoais e qualidades políticas.

Por sua lógica inicial, representante e cidadão são atores políticos quase excludentes. Um não vive sem o outro, mas para um existir é preciso que haja o apagamento do outro. No momento em que o cidadão elege seu representante, ele não precisa mais existir politicamente, pois o papel político do cidadão é transferido para o representante eleito. E, no momento seguinte, para o representante se eleger, ele precisa deixar o seu papel político de representante e deve voltar a ser um cidadão comum como os demais.

Nesse movimento contínuo não há espaço para o exercício político efetivo do cidadão dentro do modelo representativo para além do momento do voto. Esse afastamento estrutural entre representante e representado é apontado como uma das principais causas da falta de entusiasmo contemporâneo do cidadão com a política em geral e, de forma especial, com as instituições parlamentares, já que, mais do que qualquer outra instituição política, os parlamentos simbolizam de forma muito expressiva o sentido da representatividade.

Estudos realizados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pela União Interparlamentar (UIP), que procuravam avaliar as mudanças na natureza da representação legislativa, apontam três aspectos que têm impactado de forma negativa a legitimidade parlamentar: a capacidade dos parlamentos em verificar a prestação de contas do governo; a diminuição da importância dos partidos políticos; e o surgimento de novas possibilidades de representação dos interesses dos cidadãos fora da esfera parlamentar, como algumas formas de democracia direta (POWER, 2012).

Esses fatores constituem grande desafio contemporâneo para as instituições parlamentares no que se refere ao seu atributo de representatividade. Enquanto no passado, o Parlamento e os partidos

políticos dividiam de forma harmônica essa prerrogativa, nos tempos atuais o cidadão tem ao seu dispor uma variedade significativa de formas de expressão e representação que não dependem da ação parlamentar. O enfraquecimento dos partidos políticos nesse cenário só vem agravar a situação de vulnerabilidade que se coloca à legitimidade parlamentar.

No entanto, ao contrário do que seria esperado, mesmo frente a esse cenário adverso, os parlamentos não se tornaram instituições dispensáveis na organização política atual.

Tanto os cidadãos quanto os governos reconhecem a necessidade da instituição parlamentar como fórum privilegiado de harmonização de conflitos e de convergência dos interesses públicos coletivos.

Algumas das razões do surgimento dessas formas alternativas de representação pode ser o fato de o cidadão ter se tornado um indivíduo mais informado e mais ciente de seus direitos e também o fato de que a tarefa de acompanhamento e fiscalização das ações do governo tenha se tornado muito mais complexa do que no passado. Mas, isso não retira a condição privilegiada das instituições parlamentares.

Conforme aponta o relatório do Pnud/UIP, a legitimidade do Parlamento deriva do fato de que seus membros são eleitos pela população, com mandatos específicos, para a tarefa de representar os interesses da nação como um todo. Considerando a diversidade de formas de representação da sociedade atual, essa característica faz com que essa atribuição seja ainda mais importante.

O desafio dos parlamentos está justamente em demonstrar para o cidadão que são capazes de ser efetivos em sua área de atuação e fazer

com que o cidadão compreenda e reconheça o que está sendo realizado. Por isso é que grande número de parlamentos está procurando desenvolver ações no sentido de se tornarem mais próximos do cidadão.

É nesse sentido que os pesquisadores britânicos Stephen Coleman e Jay Blumler (2009) chamam a atenção para a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de maior aproximação entre o representante e o cidadão. Em estudos sobre a relação entre a internet e o desenvolvimento de uma cidadania democrática, os pesquisadores apontam para a necessidade de existência de alguma forma de fazer com que o sentimento de desconexão existente na relação entre o indivíduo e aquele que o representa possa ser superado ou, pelo menos, minimizado.

Quando indagados sobre como seus representantes podem se tornar mais conectados, os cidadãos britânicos que participaram do estudo responderam que gostariam que os parlamentares fossem mais acessíveis, que gastassem mais tempo ouvindo as pessoas, que fossem mais independentes dos partidos e mais semelhantes às pessoas que representam.

Isso porque a natureza da representação é diferente para o representante e para o cidadão. Enquanto que para o primeiro ela é uma atribuição diária e permanente na sua rotina de trabalho, para o segundo é apenas realizada em momentos específicos que demandam o envolvimento individual do cidadão com assuntos da política. No dia a dia da população a política não faz parte da realidade cotidiana e por isso o cidadão não precisa se sentir representado constantemente. Contudo, quando ele tiver alguma demanda, é preciso que o mecanismo de representação esteja disponível e corresponda às expectativas.

De fato, poucas pessoas se mostram favoráveis à perspectiva de substituir o poder do Parlamento em favor de um eleitorado plebiscitário permanente. Dessa forma, parece que a insatisfação pode ser superada com o aumento da representação mais direta das demandas.

Em resumo, segundo a pesquisa realizada por Coleman e Blumler (2009), os cidadãos querem um representante mais próximo, com mutualidade, coerência e empatia, sem, contudo, se tornar um cidadão participante em tempo integral.

Enquanto os políticos estão procurando administrar seus contatos com os eleitores, os cidadãos tendem a ser mais afetivamente motivados, expressando preocupação sobre a qualidade do relacionamento com seus representantes, não apenas com a quantidade de relacionamento.

E é assim que a interatividade digital pode facilitar a comunicação política caracterizada por grande transparência e co-presença pública, ações coletivas de mobilização, debates digitais e autoexpressão dos cidadãos. Para Coleman e Blumler (2009), a democracia liberal contemporânea se torna fragilizada pela desconexão comunicativa, o que tem resultado na disseminação da falta de engajamento dos cidadãos com a política, como usualmente praticada. Nessa perspectiva, as novas tecnologias podem se apresentar como alternativas promissoras para criar formas de discursos políticos consistentes com a norma democrática.

Após essa rápida digressão sobre o mundo da representatividade, e agora que já estamos cientes de que “a crise não é nossa”, é possível enfrentar com mais clareza o desafio de fazer comunicação na instituição legislativa. E, por falar em crise, nunca é demais falar também em oportunidade, mas, mais do que oportunidade, é preciso pensar em transformação. Pensar no novo.

## INFORMAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E INTEGRAÇÃO: A COMUNICAÇÃO NO LEGISLATIVO

Em termos do sistema de comunicação, o Senado é uma instituição que procura oferecer à sociedade a maior amplitude possível de informações sobre a atividade legislativa.

Além do trabalho parlamentar no Plenário, em abril de 2017 o Senado possuía 43 colegiados temáticos, incluindo 16 comissões permanentes, 5 comissões temporárias, 21 comissões de análise das medidas provisórias e 1 Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI).

Todas as reuniões do plenário e das comissões são transmitidas ao vivo pelas várias plataformas de distribuição do sinal da TV Senado, seja pela transmissão em *broadcast* ou pela internet. No sistema *broadcast*, a TV Senado é transmitida pelo sinal aberto em 22 capitais, nas antenas parabólicas, principalmente distribuídas no interior, e pelos canais a cabo. Na internet, a TV Senado é transmitida pelo *site* do Senado, que pode passar simultaneamente até 8 canais diferentes ao vivo, ou no canal da TV Senado no Youtube.

Por sua vez, a Rádio Senado transmite as sessões ao vivo, em sinal aberto FM em Brasília e mais 8 capitais, além da parabólica e do satélite. A rádio também está disponível em dois canais no *site* do Senado.

Ainda no esforço de disponibilização de informação, a Agência de Notícias produziu mais de 19 mil matérias sobre o trabalho parlamentar em 2016. Somente o Portal de Notícias do *site* do Senado obteve um total de 26,5 milhões de visualizações ao longo do ano 2016.

Já em relação às mídias sociais, em maio de 2017 o Facebook do Senado possuía quase 3 milhões de seguidores, com alcance de mais de 14 milhões de pessoas, na semana de 10 a 17 de maio. Por sua vez, no mesmo mês, o Twitter tinha mais de 500 mil seguidores. O sistema de visitação, em tempos normais, recebe cerca de 160 mil visitantes por ano.

Ao trazer esses números, a ideia é incluir no debate o tamanho do sistema de comunicação de uma das nossas casas legislativas. E, ao analisar a comunicação no Poder Legislativo, é preciso ainda considerar toda a estrutura da Câmara dos Deputados, que é bem similar à do Senado.

Dessa forma, se pode afirmar que o Parlamento brasileiro é um dos mais abertos do mundo. Mas, ficando somente como Senado, o esforço empreendido para superar a barreira física das salas de reuniões e os limites do Palácio do Congresso é enorme e direciona a maior parte da atividade de seus veículos de comunicação.

Contudo, se a ideia é compreender a eficiência de todo esse aparato é preciso ir além dos indicadores e das categorias que se apresentam no mercado. Tais indicadores são sacados a cada momento em que se pretende criticar a existência dos veículos próprios do Senado e da Câmara, como as vezes a mídia privada coloca, a exemplo do que fez a *Folha de S.Paulo*<sup>53</sup> no final de 2016.

Decretar que a TV Senado ou a EBC são emissoras “traço” no Ibope diz muito pouco sobre esse sistema de comunicação, uma vez que o Ibope é um sistema de medição de audiência que foi moldado para estabelecer critérios de eficiência para o sistema privado. Exclusivamente.

---

53 BRAGON, Ranier; ÁLVARES, Débora. Congresso gasta R\$ 103 mi e mantém 1.200 servidores na comunicação. *Folha de S.Paulo*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/09/1816611-congresso-gasta-r-103-mi-e-mantem-1200-servidores-na-comunicacao.shtml>>. Acesso em 25/09/2016:

Por outro lado, os sistemas de comunicação dos poderes institucionais não devem ficar encastelados sob o manto da “democracia suprema” e de maneira acomodada abdicar da necessidade de prestar contas, de usar os recursos públicos de forma racional e responsável e de buscar o refinamento de seus padrões de disponibilidade, ampliando o alcance do sistema e oferecendo informação de qualidade, de forma a estimular sempre, e cada vez mais, o diálogo público pluralista na sociedade.

Ocorre que, ao falar de tudo isso, estamos ainda olhando para o passado. Para tudo que já foi feito e seus resultados, mas o momento em que vivemos requer que o olhar esteja direcionado para frente. Para o futuro. E, como se afirmou no início do texto, este é um momento ímpar para refletir sobre a comunicação de forma geral e também sobre a comunicação que se pratica no Parlamento nacional.

O maior desafio é ocupar espaços que ainda nem existem, cientes de que a comunicação pode facilitar novas formas de relacionamento entre o Parlamento e o cidadão, buscando propósitos que vão além do informar e garantir a transparência dos fatos legislativos.

Algumas experiências estão tomando corpo de forma sustentável nesse sentido. É o caso, no Senado, do portal e-Cidadania, que busca incluir de forma mais direta o indivíduo no processo político, a partir da lógica da representatividade.

Uma das principais ferramentas disponíveis é chamada de “Ideia legislativa”, pela qual o cidadão propõe a ideia de uma nova legislação e, se essa ideia for apoiada por mais de 20 mil pessoas, ela passa a tramitar formalmente no Senado. É como se fosse abreviada a proposta de iniciativa popular prevista na Constituição Federal, fa-

cilitando a ação legislativa e estimulando a inclusão de novos atores no processo político.

Outra ferramenta é a “Consulta pública”, que abre espaço para apoio popular a todos os projetos de lei que estão em tramitação no Senado. E isso é feito de forma automática. Assim, por meio da expressão rápida do apoio ou da rejeição das pessoas, os parlamentares podem conhecer a tendência e o interesse da sociedade sobre um determinado tema. Ao contrário da ferramenta de “Ideia legislativa”, a ferramenta de “Consulta pública” não tem limite de apoios.

Mais um exemplo do uso da internet no processo legislativo é a transmissão *online* das sessões e audiências públicas com o recurso de manifestação de opiniões e envio de perguntas para os parlamentares e especialistas, nos casos de audiência pública.

Em muitas vezes, as perguntas dos cidadãos são acolhidas em tempo real e respondidas pelos especialistas ainda durante a realização da audiência.

Esses exemplos ilustram o que é possível realizar quando a proposta é pensar além e em espaços que ainda não existem. Parece pouco limitar a discussão da comunicação nos órgãos públicos apenas a partir do viés dos meios de comunicação de massa e, no caso do Senado, em seus próprios veículos.

A comunicação digital abre novas formas de expressão que precisam ser incorporadas às instituições para que novos formatos se apresentem de maneira satisfatória e abrangente. Assim, o campo da comunicação pode se apresentar como especialmente relevante nesses tempos de novas configurações políticas e sociais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o processo político tenha se acomodado ao longo dos anos a convocar a participação plebiscitária dos cidadãos de tempos em tempos, durante os momentos eleitorais, parece que é exatamente esta forma de agir uma das responsáveis pelos desconfortos políticos contemporâneos. A população, distante da tarefa da deliberação dos assuntos coletivos, não compreende mais os procedimentos adotados como democraticamente representativos e desacredita de sua legitimidade.

A situação legislativa, como parte constitutiva do processo político, é uma das mais sensíveis pois está qualitativamente relacionada à participação e engajamento da sociedade no compartilhamento argumentativo sobre as visões de mundo que se apresentam como interesses e valores de toda a população. Está no âmbito do Poder Legislativo a competência da construção de consensos sociais que possam beneficiar coletivamente a sociedade.

A comunicação tem um papel importante neste processo, uma vez que tem a condição de se apresentar como uma forma de mediação de significados políticos. Assim, buscar alternativas mais inclusivas no processo comunicativo de instituições legislativas resulta na resignificação da própria prática política. E nesta reconfiguração as possibilidades apresentadas pela comunicação digital são inúmeras, uma vez que por sua natureza se moldam facilmente às definições e premissas definidas em rede por múltiplos emissores.

Então, além de pensar sobre a forma de comunicação que as instituições legislativas estão produzindo é preciso também questionar: Qual democracia se está produzindo em nossas instituições?

## REFERÊNCIAS

COLEMAN, Stephen; BLUMER, Jay. *The internet and democratic citizenship: theory, practice and policy*. 2. ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.

BOBBIO, Norberto. Estado contemporâneo. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. Vol. 1. Trad. de Carmen C. Varriale et al. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 1998. p. 416ss.

FRANTZICH, Stephen. *Congress, the media, and the public: who reveals what, when, and how?* New York: Routledge, 2016.

POWER, Greg. *The changing nature of parliamentary representation*. Global Parliamentary Report. Denmark: UNDP and IPU, April 2012. [Chapter 1].

# **ATÉ ONDE VAI O “CONTEÚDO DE OPORTUNIDADE”? COMO O CONTEXTO VEM OCUPANDO ESPAÇO NAS MÍDIAS SOCIAIS E GERANDO POLÊMICAS**

Carolina Frazon Terra<sup>54</sup>

---

54 Pós-doutoranda, Pesquisadora sênior do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA-USP. Consultora de mídias sociais e RP Digitais. Professora de diversas pós-graduações nas instituições de ensino BSP, ECA-USP, ESPM, FIA e FAAP, todas em São Paulo. E-mail: contato@carolterra.com.br.

## Resumo

O artigo analisa o poder de produção de conteúdos tanto de organizações quanto de seus usuários e como o contexto tem sido aproveitado. Por meio de uma revisão bibliográfica sobre Relações Públicas Contemporâneas e, portanto, volatilidade, efemeridade e agilidade, ilustramos como as organizações têm se adequado a esse padrão de relacionamentos por meio de exemplos e casos reais. Também abordamos os termos Marketing de oportunidade, real time marketing e live marketing para mostrar como o mercado tem se apropriado do contexto em seus conteúdos organizacionais. Por fim, discutimos casos reais polêmicos e exemplos de boas práticas.

**Palavras-chave:** Conteúdo de oportunidade; contexto, relações públicas; mídias sociais.

Toda empresa é hoje uma empresa de mídia. Tal afirmação (também atribuída a muitos outros autores<sup>55</sup>) foi feita por Stuart Bruce (apud SAAD CORRÊA, 2016, p. 65), consultor internacional, que, além de acreditar no potencial de produção de conteúdo tanto de organizações quanto de usuários, ainda reforça que as primeiras devem intensificar conteúdos relevantes em sua área direta de atuação, indicando, até mesmo, o que ele chama de *social media newsroom* (uma espécie de redação central de conteúdos internos de uma organização).

Também podemos afirmar que todo usuário é um potencial produtor de conteúdo. Sendo assim, a primazia do discurso deixou de ser exclusiva das organizações de mídia para dividir espaço com organizações (de qualquer porte ou setor) e usuários. Todos, vale lembrar, empoderados pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Ser um convincente, relevante e legítimo produtor de conteúdo requer das organizações muito mais do que apenas um espaço físico e pessoas que desenvolvam isso. É preciso que a organização entenda e identifique o ecossistema midiático (SAAD CORRÊA, 2016, p. 71) ao qual pertencem. É preciso que estudem suas audiências e compreendam como querem ser tratadas, escutar, responder e não apenas preocupar-se com autopromoção.

Nesse sentido de necessidade de produção de conteúdo relevante e de relacionamentos sólidos, visibilidade, engajamento e pioneirismo é que exploramos o conteúdo como “arma” de interação entre uma organização e seus públicos de interesse no ambiente digital.

---

55 A afirmação também foi atribuída a Brian Solis, autor do livro *Engaged*. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2010/08/18/brian-solis-toda-empresa-hoje-e-uma-empresa-de-midia/>>. Acesso em 21/02/2017.

## RELAÇÕES PÚBLICAS EM TEMPO DE IMEDIATISMO E VOLATILIDADE

Há uma necessidade – imposta pela rapidez das mídias digitais – de relacionar-se em tempo real. Isso vale para relacionamentos no âmbito pessoal e organizacional. Até robôs estão sendo pensados para que a relação entre marcas e suas audiências não se esgote ou não tenha hora para acontecer.

Em tempos de modernidade e tempo líquidos de Zygmunt Bauman (2001), tudo é muito dinâmico e efêmero. Tal volatilidade atinge o cenário comunicacional e, conseqüentemente, a comunicação que praticamos nas organizações e destas com seus públicos de interesse.

Há, claramente, um cenário de comunicação mais complexo, oportunizado pelo ambiente digital. Diana Stasiak e Eugenia Barichello (2008, p. 5) corroboram esse pensamento e entendem que a comunicação organizacional sofre os efeitos de uma “midiatização das relações sociais e [das] novas formas de relacionamentos instituição-públicos, proporcionadas pelas tecnologias digitais”.

Usuários expõem agruras e opiniões em relação às organizações. O conteúdo gerado por esse consumidor/usuário/cidadão afeta diretamente a maneira como as marcas fazem comunicação. Endossar, criticar, compartilhar, curtir ou gerar comentários a respeito de marcas, produtos, serviços e experiências passa a ser pilar essencial na construção da reputação e da imagem das organizações.

No entanto, toda essa mídia gerada pelo consumidor causa uma expectativa por parte desses usuários em relação às organizações no que diz respeito ao tempo de resposta e solução. De um lado, usuá-

rios querendo imediatismo; de outro, organizações tentando entender o impacto disso tudo em suas marcas. Steve Rubel, em entrevista à Hackradt (2011, *online*), afirma que

a sociedade vai ficar mais móvel, mais social e mais dependente do imediatismo, na mesma medida em que os consumidores ganham mais poder. Esse movimento irá diminuir nossa habilidade de enxergar a figura completa, como um dia o fizemos, porque os conteúdos e a informação serão cada vez mais filtradas por nossas “lentes sociais”.

O tempo real passa a ser padrão para a solução de interações, diálogos e participações, o que gera, por consequência, novos modelos de relacionamentos. Surgem, com isso, demandas de participação das organizações nas redes digitais que têm que acompanhar o tempo real. Muitas se veem na obrigação de encontrar “ganchos” temáticos entre o que acontece (contexto, aqui e agora) para que possam se legitimar diante de seus públicos.

A rapidez de planejamento e capacidade para acompanhar os eventos do momento põe as organizações diante de situações que circulam amplamente nas redes, os chamados memes<sup>56</sup>.

Recuero (2011, *online*) explica que as redes sociais *online* facilitam a viralização dos memes, pois

há uma simplificação dos modos de colocar ideias na rede e circulá-las, o que aumenta (e muito) a quantidade de memes nas redes e, consequentemente, cria um espaço mais compe-

---

56 A palavra meme foi usada pela primeira vez por Richard Dawkins no livro *O gene egoísta*, em 1976, e se referia àquilo que era produto da replicação de ideias. Em comunicação, um meme é um assunto que viralizou e tomou conta das atenções dos usuários nas redes sociais online.

titivo para que esses consigam replicar-se (a chamada “economia da atenção”, de Lahan, que advoga que o recurso em escassez na sociedade contemporânea não é a informação e sim a atenção).

Valer-se de contextos – ainda que voláteis, efêmeros, passageiros – e acontecimentos da vida real é uma forma de legitimação das organizações junto às suas audiências, sobretudo nas mídias sociais.

## MARKETING DE OPORTUNIDADE, REAL TIME MARKETING, LIVE MARKETING E OUTROS “QUE TAIS”

Não é nossa intenção aqui conceituar ou resgatar, histórica e academicamente, as bases científicas (ou não) de tais termos. Porém, iremos delimitar o que entendemos por esses termos com a finalidade de ilustrarmos exemplos e casos e relacioná-los aos conceitos teóricos trabalhados aqui neste artigo. Estamos, de certa maneira, considerando as definições abaixo não como sinônimas, pura e simplesmente, mas com o mesmo objetivo final: gerar *buzz*<sup>57</sup> para a organização/marca/produto/serviço.

Iniciando com o marketing de oportunidade, compreendemos que se trata de aproveitar a oportunidade de uma data, movimento, contexto ou lançamento, facilitando que as pessoas falem a respeito da marca/organização em função disso.

Entendemos, por sua vez, por *real time marketing* ou marketing de tempo real o formato de criação de conteúdo ao vivo. Isso pode ocorrer durante um grande evento, como uma Copa do Mundo ou

---

57 Burburinho, boca a boca.

uma Olimpíada ou mesmo baseado em qualquer fato e/ou acontecimento do cotidiano que esteja gerando polêmica entre os usuários de mídias sociais. Novamente, o conceito de *social media newsroom* faz sentido ao falarmos de marketing de tempo real. Para que uma organização faça uso de conteúdos relacionados a um evento ou uma situação, é preciso que tenha uma central que os produza. Pode ser dentro da organização ou na agência que a atende.

Há derivações do marketing que acontece “ao vivo”, como o *live marketing*<sup>58</sup>, por exemplo. Segundo a Associação de Marketing Promocional (Ampro), no *live marketing*

se incluem todas as ações, campanhas ou eventos que proporcionem experiência de marca e interação para, de forma estratégica, se atingir resultados e soluções de comunicação para marcas produtos e serviços. É o guarda-chuva onde se inserem todas as ações, eventos e campanhas que aconteçam ao vivo na relação do consumidor ou *shopper* com marca, produto ou serviço.

Todos os casos exigem das agências de comunicação e das organizações: equipes dedicadas a criar conteúdo e leiaute em tempo real durante um evento ou uma determinada situação; equipes preparadas para a interação, o diálogo e o relacionamento; “doses de criatividade” e “*laissez-faire*” (deixe fazer, deixe acontecer), ou seja, ausência de controle absoluto sobre o que vai acontecer com aquele conteúdo; coragem para assumir os riscos de se fazer conteúdo assim e arcar com as consequências; e preparação para lidar com detratores da marca.

Um exemplo que ilustra os conceitos acima foi do varejista Magazi-

---

58 *Live marketing* em uma tradução literal seria marketing ao vivo.

ne Luiza. À época da Olimpíada no Brasil, em 2016, muitas pessoas foram escolhidas para carregar a tocha olímpica. Em uma dessas ocasiões, Luiza Trajano, proprietária da empresa, caiu<sup>59</sup> com o objeto. O fato causou comentários diversos nas mídias sociais e provocou, na dona do conglomerado, a reação de escrever um *post* (Figura 1) comentando o fato e usando a *hashtag* #cairfazparte.

**Figura 1: #cairfazparte**



Fonte: Perfil de Luiza Helena Trajano no Facebook<sup>60</sup>, 2016.

Na sequência da postagem feita por Luiza, a sua empresa reagiu e articulou uma promoção (Figura 2), usando a mesma *hashtag* #cair-faz parte com descontos de até 70% e frete grátis. Mencionaram, ainda, respeitosamente, mas com humor, a Dona Luiza, como a chamam por lá e disseram que ela estava bem.

59 Disponível em: <<https://www.youtube.com/embed/gx605ulZ2Gk>>. Acesso em 30/01/17.

60 Disponível em: <[https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/\\_1271360679563792/?type=3&theater](https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/_1271360679563792/?type=3&theater)>. Acesso em 30/01/17.



Agora o que caiu foram  
 os preços  
 até **70%** de desconto  
 + Frete Grátis  
 #CairFazParte

magazineleulza.com

Like This Page · July 25, 2016 ·

A Dona Luiza caiu, mas está bem. Vocês pediram, e os preços caíram também! #CairFazParte >>> <http://fb.it.ly/2amE16j>

Like Comment Share

5.8K Top Comments · 537 shares 481 Comments

Ivanise Araujo Olá boa noite,preenchi a minha proposta do cartão Magazine Luiza e não obtive resposta nenhuma ainda em meu email ja fazem mas de 3 meses.alguém poderia me ajudar?

Like · Reply · August 5, 2016 at 11:51pm

Magazine Luiza Olá, Ivanise Araujo Para saber se a sua proposta do cartão Luiza foi aprovada ou não, entre em contato no 0800-9419990 que eles vão te informar, tá? Qualquer dúvida, é só me chamar! Bjo

Like · Reply · 1 · October 4, 2016 at 11:22am

View more replies

Write a comment...

A ação caiu no gosto dos internautas e foi tanto elogiada quanto criticada publicamente por eles, mas, no geral, causando um boca a boca *online* para a marca, como podemos ver nas imagens 3, 4 e 5, a seguir.

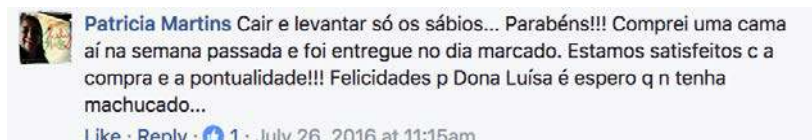
 **Adilson Rodrigues Alves** Se a queda for tão expressiva quanto a de dona luziia as lojas vão quebrar 😂😂😂😂😂😂

Like · Reply · July 26, 2016 at 6:33am

61 Disponível em: <<https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/1273818359318024/?type=3&permPage=1>> . Acesso em 30/01/17.

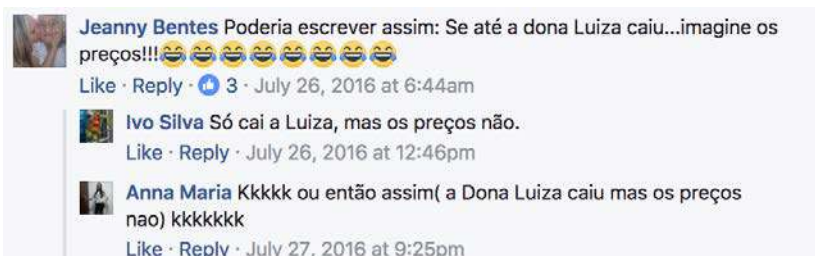
199

## Figura 4: Comentário de internauta.



Fonte: Perfil do Magazine Luiza no Facebook<sup>63</sup>, 2016.

## Figura 5: Comentários de internautas.



Fonte: Perfil do Magazine Luiza no Facebook<sup>64</sup>, 2016.

Também entendemos que podem entrar na categoria de “oportunidade” ações de relacionamento das marcas com influenciadores, seja porque estes revelaram alguma predileção, seja porque a organização entendeu que o produto/serviço tem “*fit*”<sup>65</sup> com o perfil daquele formador de opinião e o enviou para degustação e/ou experimentação.

63 Disponível em: <[https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/1273818359318024/?type=3&comment\\_id=1275151652518028&comment\\_tracking=%7B%22t-n%22%3A%22R9%22%7D](https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/1273818359318024/?type=3&comment_id=1275151652518028&comment_tracking=%7B%22t-n%22%3A%22R9%22%7D)>. Acesso em 21/02/17.

64 Disponível em: <[https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/1273818359318024/?type=3&comment\\_id=1275005412532652&comment\\_tracking=%7B%22t-n%22%3A%22R9%22%7D](https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/1273818359318024/?type=3&comment_id=1275005412532652&comment_tracking=%7B%22t-n%22%3A%22R9%22%7D)>. Acesso em 21/02/17.

65 Termo comumente usado pelas agências e organizações para explicar que o influenciador tem afinidade com a marca, o produto ou o serviço.

A marca Paçoquita aproveitou a visibilidade e exposição da influenciadora mirim Chloe e enviou a ela um *kit* contendo seus produtos. Como forma de agradecimento, a menina gravou um vídeo (Figura 6) em que tenta pronunciar corretamente o nome da marca. A ação da empresa, apesar de bastante positiva nos comentários do perfil da influenciadora, causou comentários negativos também nas mídias sociais, uma vez que envolveu uma formadora de opinião infantil e levantou polêmicas sobre até que ponto uma marca pode realizar algo do gênero.

**Figura 6: Vídeo de Chloe mostrando o kit da marca Paçoquita.**



Fonte: Perfil de Instagram *LillyandChloeofficial66*, 2017.

No entanto, nem todas as situações que ganham repercussão junto aos usuários de mídias sociais servem como contexto e conteúdo para as organizações. No próximo tópico, discutiremos algumas situações em que marcas se envolveram em situações delicadas e acabaram por gerar *buzz* entre os usuários, mas não necessariamente de forma positiva.

---

66 Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/BQLqpmYDs1W/>>. Acesso em 21/02/17.

## CASOS POLÊMICOS

Quando o cantor pop Prince morreu, em abril de 2016, o fato gerou uma onda de comentários de usuários e marcas em mídias sociais. Muitas pessoas criticaram as marcas por se aproveitarem da morte como pauta para conteúdo de mídias sociais.

A marca de guitarras Fender fez um *post* lamentando a perda do cantor em seu perfil de Twitter (Figura 7):

**Figura 7: Morte do cantor Prince.**



Fonte: Perfil de Twitter da marca Fender<sup>67</sup>, 2016.

<sup>67</sup> Disponível em: <[https://twitter.com/Fender/status/723259364166012929?ref\\_src=twsrc%5Etfw](https://twitter.com/Fender/status/723259364166012929?ref_src=twsrc%5Etfw)>. Acesso em 30/01/17.

A postagem não foi criticada em sua totalidade pela conexão entre a marca e o cantor.

A varejista de eletrônicos Best Buy também se valeu do fato (Figura 8):

**Figura 8: Morte do cantor Prince.**



*Fonte: Perfil de Twitter da marca Best Buy<sup>68</sup>, 2016.*

Em um dos comentários, um usuário ironizou a empresa dizendo que ela estava levando vantagem na postagem, pois era uma empresa ligada à venda de itens musicais.

No entanto, na postagem feita pelo aplicativo de músicas *online* Spotify (Figura 9), houve um tom de crítica dos seus seguidores, uma vez

---

<sup>68</sup> Disponível em: <[https://twitter.com/BestBuy/status/723246387194777601?ref\\_src=twsrc%5Etfw](https://twitter.com/BestBuy/status/723246387194777601?ref_src=twsrc%5Etfw)>. Acesso em 30/01/17.

que não era possível ouvir o artista por ali. Um dos usuários chegou a comentar: uma pena que não se consegue ouvir Prince no Spotify.

**Figura 9: Morte do cantor Prince.**



Fonte: Perfil de Twitter da marca Spotify<sup>69</sup>, 2016.

69 Disponível em: <[https://twitter.com/Spotify/status/723227653990440960?ref\\_src=twsrc%5Etfw](https://twitter.com/Spotify/status/723227653990440960?ref_src=twsrc%5Etfw)>. Acesso em 30/01/17.

Como afirmamos no tópico anterior, é preciso deixar o controle de lado e aceitar críticas de usuários que muitas vezes não irão gostar da ocasião, do tom, do *post*, ou aproveitarão para legitimar suas críticas nos comentários.

Ao se fazer um conteúdo como esse, devem ser esperadas por parte das organizações reações negativas. O “segredo” está em se planejar. Planejar-se para o conteúdo, mas também para as possíveis e prováveis reações que tal conteúdo vai despertar nos seguidores.

Outros casos que pareceram oportunismo foram protagonizados pelo *site* de notícias Catraca Livre<sup>70</sup> e pela marca de artigos esportivos Netshoes<sup>71</sup>.

O *site* Catraca Livre foi acusado de oportunismo ao republicar matérias como “Passageiros que filmam pânico em avião”, “10 mitos e verdades sobre andar de avião” e “Medo de voar? Saiba como lidar com isso”, todos usando a *hashtag* #ForçaChape. Por fazerem esse tipo de vinculação, foram enxovalhados nas mídias sociais e acabaram por perder seguidores.

O caso da Netshoes, embora a empresa tenha justificado que não, foi considerado por muitos como oportunismo, só que, no caso, relacionado a preço. A empresa foi acusada de aumentar os valores das camisas do Chapecoense no *site*, de R\$ 159 para R\$ 249. Também foi alvo de retaliação da opinião pública das redes e ainda teve que se justificar.

---

70 Site de notícias que se caracteriza pelos textos curtos, atrativos e, por alguns, classificado como “caça-cliques”.

71 Site de comércio eletrônico de artigos esportivos do Brasil.

Ambas as organizações publicaram pedidos de desculpas e reconhecimento dos erros.

### Figura 10: Tragédia da Chapecoense.

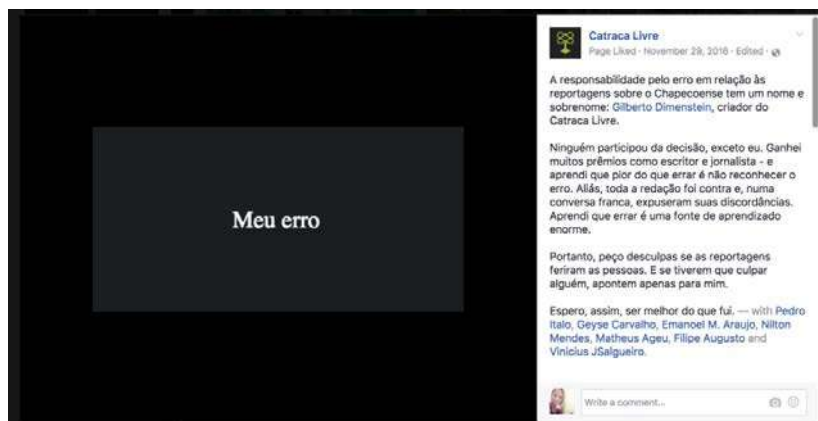


Fonte: Perfil de Facebook da marca Netshoes72, 2016.

72 Disponível em: <<https://www.facebook.com/Netshoes/posts/10154182223293590>>. Acesso em 30/01/17.

Nota-se em alguns comentários no *post* acima (Figura 10) que muitos não acreditaram na ausência de intencionalidade no aumento de preço da camisa da Chapecoense.

**Figura 11: Tragédia da Chapecoense.**



Fonte: Perfil de Facebook da marca Catraca Livre<sup>73</sup>, 2016.

No caso do *site* Catraca Livre (Figura 11), o próprio idealizador da iniciativa, Gilberto Dimenstein, acabou por assumir o erro e pediu desculpas publicamente.

Um caso, porém, que foge aos padrões de retaliação dos usuários, ainda que os conteúdos sejam polêmicos, é o do Cemitério Jardim da Ressurreição, organização localizada em Teresina, no Piauí.

Em uma das postagens, uma usuária questiona a organização sobre como os parentes dos mortos enterrados lá reagem com o tom humorado dos conteúdos. A instituição responde que seu objetivo é

<sup>73</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/CatracaLivre/photos/a.150583244978695.23592.145632722140414/1432751656761841/?type=3&theater>>. Acesso em 30/01/17.

fazer com que as pessoas percam o medo da morte. Outros usuários compartilham a resposta com o objetivo de informar pessoas de suas redes de contato.

## Figura 12: Interação de usuária com o Cemitério.



Fonte: Perfil de Facebook da marca Cemitério Jardim da Ressurreição<sup>74</sup>, 2016.

Ainda que seu teor seja de humor, em momentos de comoção ou que exigem seriedade, a organização não deixa de postar, respeitando o contexto. A seguir, dois exemplos: logo após a tragédia com o avião da Chapecoense (Figura 13) e, em outro momento (Figura 14), em que recomenda que as pessoas não compartilhem imagens de vítimas de acidentes.

74 Disponível em: <[https://www.facebook.com/cemijardimdaressurreicao/posts/1116610115102266?comment\\_id=1116818241748120&comment\\_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R0%22%7D](https://www.facebook.com/cemijardimdaressurreicao/posts/1116610115102266?comment_id=1116818241748120&comment_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R0%22%7D)>. Acesso em 30/01/17.

Figura 13: #ForçaChape.



Fonte: Perfil de Facebook da marca Cemitério Jardim da Ressurreição<sup>75</sup>, 2016.

Figura 14: Fotos de vítimas de acidentes.



Fonte: Perfil de Facebook da marca Cemitério Jardim da Ressurreição<sup>76</sup>, 2016.

75 Disponível em: <<https://www.facebook.com/cemijardimdaressurreicao/photos/a.586323488130934.1073741828.585766434853306/1142929099137034/?type=3&theater>>. Acesso em 30/01/17.

76 Disponível em: <<https://www.facebook.com/cemijardimdaressurreicao/photos/a.586323488130934.1073741828.585766434853306/1143091705787440/?type=3&theater>>. Acesso em 30/01/17.

A seguir, exemplo de participação da instituição no meme “Logo eu”<sup>77</sup>.

**Figura 15: Meme “Logo eu”.**



Fonte: Perfil de Facebook da marca Cemitério Jardim da Ressurreição<sup>78</sup>, 2016.

Atribuímos, por fim, o sucesso da página Cemitério Jardim da Ressurreição à forma como consegue usar as oportunidades do contexto como conteúdo. Ela engaja usuários. Gera, naturalmente, replicação e, embora se trate de uma organização localizada em uma única cidade do nordeste brasileiro, consegue atenção e visibilidade em âmbito nacional.

<sup>77</sup> O meme originou-se de uma fala da vilã Nazaré Tedesco, da novela Senhora do destino, da Globo.

<sup>78</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/cemijardimdaressurreicao/photos/a.586323488130934.1073741828.585766434853306/1181692371927373/?type=3&theater>>. Acesso em 30/01/17.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Usar o conteúdo como forma de alavancar relacionamentos e ganhar visibilidade é uma tática conhecida para as marcas que querem estar em destaque no ambiente digital. Apostar no momento, no contexto, nos memes da ocasião e nos eventos do agora requer muito mais que bom humor. Demanda equipe para criar, pensar, colocar em prática, responder, dialogar, enfrentar crises (caso o conteúdo não seja bem recebido). Ou seja, é preciso ter estrutura.

Os internautas têm poder para ovacionar uma marca ou levá-la ao fundo do poço, degradando-a. Um conteúdo mal formulado, uma abordagem inadequada ou um momento inapropriado podem causar um efeito negativo nas pessoas, a ponto de colocar a empresa nos holofotes negativos das mídias sociais. Os casos da Netshoes e da Catraca Livre, acima, demonstram isso.

No entanto, há maneiras de ser notado. Uma forma de ser bem-humorado e espirituoso sem perder o respeito vem da *fanpage* Dinofauro, um dinossauro que só consegue falar na língua do “f”. Em entrevista a Laíze Damasceno (2017), o criador do personagem, André Crevilaro, afirma:

No começo tivemos receio de parecer capacitistas<sup>79</sup>, mas nossos fãs nos auxiliaram com um *post* sobre fonoaudiologia explicando a situação e deixando claro que não pretendíamos fazer *bullying* com nenhum tipo de situação capacitista. Outra coisa é que a linguagem é própria do personagem, assim como existem o Cebolinha e o Chico Bento com suas particularidades na fala.

---

79 Capacitismo é a discriminação e o preconceito social contra pessoas com qualquer tipo de deficiência.

Ao ser questionado sobre os limites para o humor, Crevilaro (DAMASCENO, 2017) adiciona: “Tudo tem um limite. É importante sempre ter compreensão e ética. Humor sem ética é agressão. E sem a compreensão você não entende nem um e nem outro”.

O partido MDB sofreu por querer aproveitar-se do meme “Diferentona”<sup>80</sup> tempos atrás (Figura 16). Teve sua *timeline* repleta da *hashtag* #foracunha como protesto. Usou o conteúdo em um momento de crise política e não previu a retaliação dos internautas. Nesse caso, “o tiro saiu pela culatra”.

**Figura 16: Postagem do partido político MDB em alusão ao meme Diferentona.**



Fonte: Perfil de Facebook do PMDB<sup>81</sup>, 2016.

80 Entenda o meme aqui: <<http://www.opovo.com.br/app/maisnoticias/curiosidades/2016/01/08/noticiascuriosidades,3558703/diferentona-entenda-o-meme-quem-bomba-em-2016.shtml>>. Acesso em 22/02/2017.

81 Disponível em: <<https://www.facebook.com/PMDBNacional15/photos/a.10151240222291944.513478.185875761943/10153832575261944/?type=3&theater>>. Acesso em 22/02/17.

Portanto, conteúdo de oportunidade tem limite e tem que caber na cultura organizacional, no tom de voz, na persona de quem o usa. Tem que ser planejado (ainda que rapidamente) e tem que estar com uma estrutura de interação e diálogo por trás que dê conta das participações dos internautas. Tem que se blindar também quanto aos contras. Muitos não vão gostar e vão criticar e talvez requeiram resposta e posicionamento por parte da organização. Porém, há algo com que todos devemos concordar: tudo tem limite. Brincadeira tem hora e “surfear na onda” dos memes pode ser fatal. É aí que entra a área de relações públicas com capacidade de análise do que vale a pena, de como responder, quando necessário, como defender-se e como ser assertivo para ser visível e legítimo em tempos de imediatismo, volatilidade, efemeridade e mídias sociais.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

CREVILARO, André. Dinofauro e a criação de um meme viral. 14/08/2015. Disponível em: <<https://medium.com/@crevilaro/dinofauro-e-a-cria%C3%A7%C3%A3o-de-um-meme-viral-c843c4ac595d#.ccntpr9b3>>. Acesso em 15/02/2017.

DAMASCENO, Laíze. Os limites do humor nas redes sociais: entrevista com o criador do Dinofauro. 14/02/2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/os-limites-do-humor-nas-redes-sociais-entrevista-com-o-damasceno?trk=hp-feed-article-title-share>>. Acesso em 14/02/2017.

HACKRADT, Lucas. “A sociedade vai ficar mais dependente do imediatismo”, diz Steve Rubel. In: <<http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/A-decada-daInternet/noticia/2011/09/sociedade-vai-ficar-mais-dependente-do-imediatismo-diz-steve-rubel.html>>. 10/09/2011.

LIVE Marketing. Disponível e: <[http://www.ampro.com.br/pagina/mkt\\_promo](http://www.ampro.com.br/pagina/mkt_promo)>. Acesso em 30/01/17.

RECUERO, Raquel. Sobre memes e redes sociais. 05/09/11. Disponível em: <[http://www.raquelrecuero.com/arquivos/sobre\\_memes\\_e\\_redes\\_sociais.html](http://www.raquelrecuero.com/arquivos/sobre_memes_e_redes_sociais.html)>. Acesso em 30/01/17.

SAAD CORRÊA, Elizabeth N. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCHE, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 59-76.

STASIAK, Daiana; BARICHELLO, Eugenia. WebRP: as estratégias de comunicação de cada tempo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXI – NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Natal, RN, Intercom, 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0815-1.pdf>>. Acesso em: 30/01/17.

TERRA, Carolina Frazon. Tudo em tempo real: estamos vivendo a era das relações públicas do imediatismo? In: CONGRESSO ABRAPCORP, IX, Grupo 2 – Comunicação, inovação e tecnologias, Campinas, SP, 2015. Disponível em: <<http://rpalavreando.com.br/wp-content/uploads/2015/06/Artigo-RP-do-Imediatismo.pdf>>. Acesso em 30/01/17.

# MÉTODO E METODOLOGIA: AS IMPRECIÇÕES CONCEITUAIS EM TESES DE DOUTORADO

Cleusa Maria Andrade Scroferneker<sup>82</sup>

Renata Andreoni<sup>83</sup>

Luciana Buksztejn Gomes<sup>84</sup>

Francielle Benett Falavigna<sup>85</sup>

Fernanda Luz Moraes<sup>86</sup>

---

82 Pós-doutora em Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob a supervisão da Profa. Dra. Margarida Maria Khroling Kunsch. Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Coordenadora do Grupo de Pesquisa Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - Geacor/CNPq, da PUCRS.

83 Doutora em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/Famecos/PUCRS.

84 Mestre e doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/Famecos/PUCRS.

85 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PPGCOM/Famecos/PUCRS.

86 Graduanda em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/PUCRS.

## Resumo

O presente capítulo tem como objetivo discutir, à luz do pensamento complexo, alguns aspectos referentes às imprecisões conceituais sobre “método” e “metodologia” em teses de doutorado que abordam temáticas relacionadas à comunicação organizacional. Para essa discussão optamos por aproximar os achados da pesquisa de Moura (2016), as reflexões sobre o tema propostas por Santaella (2016) e os resultados de pesquisa realizada em pós-doutorado, em 2017 – “O ‘estado da arte’ da comunicação organizacional: a (des)construção do conhecimento do conhecimento nos programas de pós-graduação”.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; teses de doutorado; método; metodologia.

Ao recuperarmos a trajetória (recente) da comunicação organizacional no Brasil (SCROFERNEKER, 2012), realizamos uma breve retrospectiva considerando principalmente a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) em 2006 e as publicações oriundas de seus congressos, a produção dos programas de pós-graduação, as publicações dos pesquisadores, bem como as contribuições da revista *Organicom* para a área<sup>87</sup>. O (re)visitar dessa trajetória nos possibilitou perceber novos olhares e momentos vividos e experimentados pela comunicação organizacional, que denominamos de contratendências.

Essa expressão foi assumida para deixar claro que esses novos olhares buscam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao paradigma funcionalista, estabelecendo outros contornos para a comunicação organizacional contemporânea brasileira. As contratendências não negam as tendências e/ou nem as excluem, pois são o seu predomínio e certo esgotamento que estimulam e provocam outros movimentos, outros olhares, uma pluralidade de opções paradigmáticas, a circularidade necessária e fundamental para o avanço e fortalecimento do conhecimento do conhecimento (MORIN, 2015).

Ao propormos essa reflexão sobre contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea, intencionávamos estimular as discussões sobre as suas possibilidades e contribuições à pesquisa na área, tendo em mente que “o conhecimento é uma

---

87 Algumas marcas/nuances dessas contratendências estão na revista *Organicom*, que publicou uma série de artigos nos quais pesquisadores considerados como referências para a área de comunicação organizacional percorreram, mesmo que brevemente, sobre o seu entendimento e sua compreensão da comunicação organizacional e das relações públicas.

aventura incerta. (...) é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas” (MORIN, 2000, p. 86).

O projeto de pós-doutorado foi em busca dessa aventura, ou seja, de resgatar outras trajetórias que se encontravam descritas em teses de doutorado de programas de pós-graduação no Brasil que têm como área temática a comunicação organizacional e que materializam o conhecimento da/sobre a área.

## SOBRE A PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, relacionamos cinco programas de pós-graduação: o Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), o Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e o Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para a seleção desses programas, adotamos como critérios: a) possuir vinculação com a área e/ou aderência a ela; b) disponibilizar o doutorado; c) tempo de implantação do programa. No Quadro 1 destacamos algumas especificidades dos programas e que justificaram a nossa escolha.

## Quadro 1 – Doutorado em Programas de Pós-Graduação em Comunicação

| Programa                                  | Instituição                                                   | Linhas de pesquisa                                                                                                                                                                          | Data de implantação                 |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Pós-Graduação em Comunicação e Informação | Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)             | Informação, Redes Sociais e Tecnologias.<br>Jornalismo e processos editoriais.<br>Cultura e significação.<br>Mediações e representações culturais e políticas.                              | 1995 – Mestrado<br>2001 – Doutorado |
| Pós-Graduação em Comunicação              | Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)                    | Mídias e estratégias comunicacionais.<br>Mídia e identidades contemporâneas.                                                                                                                | 2004 – Mestrado<br>2011 – Doutorado |
| Pós-Graduação em Comunicação              | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) | Práticas culturais nas mídias, comportamentos e imaginários da sociedade da comunicação.<br>Práticas profissionais e processos sociopolíticos nas mídias e na comunicação das organizações. | 1994 – Mestrado<br>1999 – Doutorado |
| Pós-Graduação em Comunicação              | Universidade Metodista de São Paulo/UMESP                     | Comunicação midiática, processos e práticas culturais.<br>Comunicação institucional e mercadológica<br>Comunicação comunitária, territórios de cidadania e desenvolvimento social.          | 1978 – Mestrado<br>1995 – Doutorado |
| Pós-Graduação em Ciências da Comunicação  | Universidade de São Paulo (USP)                               | Teoria e pesquisa em comunicação<br>Estudos dos meios e da produção midiática<br>Interfaces sociais da comunicação. <sup>1</sup>                                                            | 1972 – Mestrado<br>1980 – Doutorado |

*Fonte: Elaborado por Cleusa Maria Andrade Scroferneker com base nas informações disponibilizadas nos sites dos programas quando da realização da pesquisa.*

Com base nesse mapeamento, identificamos as linhas de pesquisa com aderência à nossa pesquisa: a) Cultura e significação – UFRGS; b) Mídias e estratégias comunicacionais – UFSM; c) Práticas profissionais e processos sociopolíticos nas mídias e na comunicação das organizações – PUCRS; d) Comunicação institucional e mercadológica – Umesp; e) Interfaces sociais da comunicação – ECA-USP.

Entendemos como relevante pesquisar sobre a indicação/o detalhamento do método nas teses defendidas em programas com trajetórias consolidadas e reconhecidas em relação ao seu doutorado e em um programa com implantação recente.

Embora, os caminhos se façam ao caminhar, parafraseando Antonio Machado, definimos diferentes momentos que marcaram o nosso caminhar, que denominamos como desdobramentos da pesquisa e que procuraram responder aos questionamentos e atender aos objetivos na ordem em que foram propostos.

## OS DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

Com a definição do *corpus*, estabelecemos três momentos para a sequência da pesquisa: a) levantamento<sup>88</sup> das teses defendidas nos Programas selecionados no período de 2000 a março de 2016; b) leitura dos resumos, das palavras-chave e dos sumários das teses vinculadas às linhas de pesquisa; e c) estabelecimento de critérios para a seleção das teses que evidenciassem a aderência à área de comunicação organizacional.

---

88 Cumpre destacar que a coleta das informações sobre as teses e a elaboração de quadros, gráficos e figuras foi realizada com a colaboração das pesquisadoras do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Geacor/CNPq: Renata Andreoni, Luciana Bukszejn Gomes, Francielle Benett Falavigna e Fernanda Luz Moraes.

No levantamento realizado inicialmente, foram identificadas 264 teses defendidas nas linhas dos programas (Quadro 2).

## Quadro 2 – Levantamento das teses por linhas de pesquisa<sup>89</sup>

| Programa                                           | Instituição                                                   | Linhas de pesquisa                                                                             | Teses      |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Pós-Graduação em Comunicação e Informação – PPGCOM | Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)             | Mediações e representações culturais e políticas.                                              | 29         |
| Pós-Graduação em Comunicação – POSCOM              | Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)                    | Mídias e estratégias comunicacionais.                                                          | 9          |
| Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM              | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) | Práticas profissionais e processos sociopolíticos nas mídias e na comunicação das organizações | 120        |
| Pós-Graduação em Comunicação – PósCOM              | Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)                   | Comunicação institucional e mercadológica                                                      | 37         |
| Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCOM  | Universidade de São Paulo (USP)                               | Interfaces sociais da comunicação <sup>2</sup>                                                 | 69         |
| <b>Total</b>                                       |                                                               |                                                                                                | <b>264</b> |

*Fonte: Elaborado pela bolsista Fernanda Luz Moraes a partir de informações disponíveis nos sites dos programas.*

Em seguida, procedemos à leitura dos títulos, das palavras-chave e dos resumos com o intuito de identificar o relacionamento, ou não, das teses com a comunicação organizacional (Quadro 3).

<sup>89</sup> Teses defendidas até março de 2016.

### Quadro 3 – Levantamento das teses por área de aderência

| Programas     | Total de teses defendidas | Aderência a comunicação organizacional | Aderência a relações públicas | Aderência a outras temáticas |
|---------------|---------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| PPGCOM USP    | 69                        | 33                                     | 8                             | 28                           |
| POSCOM Umesp  | 37                        | 14                                     | 0                             | 23                           |
| PPGCOM PUCRS  | 120                       | 26                                     | 11                            | 83                           |
| PPGCOM UFRGS  | 29                        | 2                                      | 0                             | 27                           |
| POSCOM UFSM   | 9                         | 1                                      | 0                             | 8                            |
| <b>Totais</b> | <b>264</b>                | <b>76</b>                              | <b>19</b>                     | <b>169</b>                   |

*Fonte: Elaborado por Fernanda Luz Moraes com base nas informações disponibilizadas nos sites dos programas.*

Tendo por base o cenário descrito, houve a necessidade de estabelecermos critérios que nos permitissem *enxergar* (grifo nosso) a produção efetiva da (na) área. Em relação à comunicação organizacional, consideramos os títulos, os resumos e as palavras-chave que mencionavam a área e/ou aproximações: comunicação das/nas organizações, comunicação integrada e suas modalidades (interna, administrativa, institucional, mercadológica e digital), comunicação no contexto das organizações. Com base nesse critério, relacionamos 76 teses defendidas até março de 2016.

As teses agrupadas em relações públicas não foram analisadas, pois indicavam apenas essa área. Para Eugênia Barichello (2014, p. 175), “o que mais chama a atenção (...) é a desproporcionalidade entre a temática da comunicação organizacional e a de relações públicas”. Essa observação da autora ficou evidenciada nas nossas análises. Em “outras temáticas” consideramos memória organizacional, co-

municação pública, sustentabilidade, governança corporativa.

Na sequência, em função do objeto da pesquisa, definimos para análise as teses com aderência à comunicação organizacional defendidas nos cinco programas considerando os métodos, os paradigmas e/ou abordagens/perspectivas teóricas que ancoraram as pesquisas e os principais autores que subsidiavam as discussões propostas. A partir dos títulos, dos objetivos (que constavam nos resumos) e também das palavras-chave, buscamos relacionar os temas que se constituíram em objetos de pesquisa nas teses desses programas.

No presente artigo, a nossa reflexão envolve especificamente aspectos referentes aos métodos (paradigmas e/ou abordagens/perspectivas teóricas) que ancoraram as pesquisas nesses programas.

## AS IMPRECIÇÕES CONCEITUAIS

Em relação à investigação sobre os métodos (paradigmas/abordagens e/ou perspectivas teóricas) que têm sustentado as discussões/reflexões em teses de doutorado nos programas de pós-graduação de comunicação, realizamos a leitura dos resumos, das palavras-chaves e dos sumários das teses com o intuito de identificar a indicação (ou não) do(s) método(s) e/ou da metodologia. Importante destacar que as expressões *paradigma/abordagens e/ou perspectivas teóricas foram consideradas como método* (grifo nosso), pois identificamos, após as leituras dos resumos, que alguns pesquisadores doutorandos optavam por mencionar os autores que fundamentaram/orientaram as reflexões/discussões das suas teses. Também constatamos, que na maioria das teses, havia a menção apenas da metodologia. Essas constatações levaram-nos a considerar duas dimensões de análise:

a) “método” (paradigma/abordagens/perspectivas metodológicas, teoria de ...); b) “metodologia”.

Importante destacar que as palavras “método” e “metodologia” foram utilizadas no sentido atribuído por Morin (2005), ou seja: “método” é entendido como um caminho que auxilia “a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (MORIN, 2005, p. 36); enquanto que a “metodologia” se constitui em um conjunto de “guias *a priori* que programam as pesquisas” (MORIN, 2005, p. 36).

Nas dimensões “paradigma/abordagens/perspectivas metodológicas e/ou teoria(s) de...”, consideramos as indicações explícitas de autores e/ou de teorias que evidenciassem a opção do(a) pesquisador(a) para o desenvolvimento da tese. Por sua vez, a “metodologia” considerou as técnicas, tais como entrevistas, questionários, estudo de caso e o tipo de pesquisa – qualitativa, quantitativa, quali-quantitativa, dentre outras. Levando-se em conta essas dimensões, elaboramos um quadro-síntese, considerando a indicação (ou não) de “método” no resumo das teses, a indicação (ou não) no sumário e não indicação do “método” no resumo e no sumário (Quadro 4).

#### Quadro 4 – “Método” e “metodologia” nas teses de doutorado

| Aderência em comunicação organizacional | Corpus    | Método    |           | Metodologia |          |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------|
|                                         |           | Sim       | Não       | Sim         | Não      |
| PPGCOM USP                              | 33        | 8         | 25        | 27          | 6        |
| PósCOM Umesp                            | 14        | 1         | 13        | 14          | 0        |
| PPGCOM PUCRS                            | 26        | 19        | 7         | 24          | 2        |
| PPGCOM UFRGS                            | 2         | 1         | 1         | 2           | 0        |
| POSCOM UFSM                             | 1         | 0         | 1         | 1           | 0        |
| <b>Total</b>                            | <b>76</b> | <b>29</b> | <b>47</b> | <b>68</b>   | <b>8</b> |

*Fonte: Elaborado por Fernanda Luiz Moraes com base nas informações disponibilizadas nos sites dos programas*

Desde logo chamamos a atenção para o fato de que das 76 teses que constituíram no nosso *corpus* inicial, 61,84%, ou seja, 47 teses não indicavam o “método” no resumo e mesmo no sumário. Contudo, no que refere à “metodologia”, 68 a indicavam, destacando as técnicas, tais como estudo de caso, análise de conteúdo, entrevistas em profundidade, questionário, dentre outras. Igualmente, merece destaque que, excetuando as teses do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, nos demais programas predominava a referência à Metodologia em detrimento do Método.

Há por parte dos doutorandos o que denominamos ‘confusão conceitual’ e/ou ‘imprecisão conceitual’ em relação ao “método” e à “metodologia”. É comum encontrarmos menção a pesquisas qualitativas e/ou quantitativas, análise de conteúdo e/ou análise de discurso, estudo de caso sendo indicados como “método”. É provável que os autores consultados pelos doutorandos utilizem essas

expressões. Contudo, entendemos que é fundamental o pesquisador explicitar o sentido que está sendo atribuído às expressões no texto produzido, visto tratar-se de uma tese de doutorado que necessita, em nosso entendimento, evidenciar os fundamentos teóricos e metodológicos do pesquisador. Lúcia Santaella (2016, p. 53), ao referir-se à pesquisa na área de humanidades, afirma que “seus métodos devem ser cuidadosamente pensados para que os trabalhos em humanidades não se percam em nuvens de palavras e retórica vazia, sob as escusas e o álbi preguiçoso e leviano das ambiguidades do humano”. Concordamos com a autora quando adverte que

não vale aqui a equação corriqueira aos escamoteadores de que falar em método é se submeter ao cartesianismo. As teorias sobre método expandiram-se tanto desde Descartes *que a mera equação por si só já denuncia o obscurantismo de quem a profere* (SANTAELLA, 2016, p. 53; grifos da autora).

Levando-se em conta as observações de Santaella (2016) e de Morin (2005, 2000) entendemos que os métodos são caminhos<sup>90</sup> que auxiliam nas escolhas pelos percursos da pesquisa aberta, criativa, inovadora, sonhadora. Auxiliam igualmente, a romper com o paradigma simplista<sup>91</sup> que tem mantido a pesquisa na área de comunicação organizacional<sup>92</sup> atrelada a estudos de caso, confirmados e/ou refutados por hipóteses que pouco contribuem para a construção do conhe-

---

90 Para Rosário (2016, p.179), “originalmente, o termo método se refere ao caminho percorrido, indicando os passos que o pesquisador vai adotar para realizar seu estudo. Sua gênese etimológica se constitui como metha – direção + hodos – caminho”.

91 Para Morin (2006, p. 59), “o paradigma simplificador ou simplista põe ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo. Ou o princípio da simplicidade separa o que está ligado (disjunção), ou unifica o que é diverso (redução)”.

92 Essas mesmas observações são pertinentes às teses da área de relações públicas.

cimento do conhecimento, do conhecimento pertinente. De acordo com Morin (2015, p. 17-18), “por toda a parte ensinam-se conhecimentos, em nenhum lugar se ensina o que é o conhecimento. (...) Daí a necessidade vital de se introduzir o conhecimento do conhecimento” (MORIN, 2015, p. 17-18). O conhecimento do conhecimento “deve aparecer como necessidade primeira, que serviria de preparação para enfrentar os riscos permanentes de erro e de ilusão, que não cessam de parasitar a mente humana. Trata-se de armar cada mente no combate rumo à lucidez” (MORIN, 2000, p. 14).

Os resultados da pesquisa realizada por Cláudia Moura (2016) talvez nos ofereçam possibilidades de compreensão sobre a ausência de método nas teses de doutorado. A pesquisadora realizou em seu pós-doutorado<sup>93</sup> “um estudo bibliométrico, relacionado aos Programas de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil, enfocando as disciplinas que abordam a temática de metodologia da pesquisa em comunicação” (MOURA, 2016, p. 15). Foram selecionados nove (9) programas com notas cinco (5) e seis (6) na avaliação da Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, em 2012. O que desde logo chama atenção nesses programas é que todos oferecem como disciplina obrigatória, para o mestrado, Metodologia de pesquisa em comunicação, sendo que em quatro dos nove programas ela é também obrigatória para o doutorado (Quadro 5).

---

93 Pós-doutorado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), sob a supervisão da Profa. Dra. Maria Immacolata Vassallo de Lopes.

## Quadro 5 – Disciplinas obrigatórias nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação.

| Programas de Pós-Graduação                       | Identificação de disciplina/ obrigatória | Créditos |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|----------|
| Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) | Pesquisa avançada em comunicação         | 03       |
| Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)   | Metodologia da pesquisa em comunicação   | 04       |
| Universidade Federal Fluminense (UFF)            | Metodologias de pesquisa                 | 04       |

*Fonte: Elaborada por Cleusa Maria Andrade Scroferneker com base nas informações do artigo de Moura (2016).*

Dos cinco programas que constituíram o nosso *corpus* de pesquisa, três fizeram igualmente parte do *corpus* de pesquisa de Moura (2016): Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Nesses três programas não eram oferecidas disciplinas e/ou seminários obrigatórios para o doutorado que contemplassem conteúdos sobre epistemologia e/ou métodos. Destacamos que no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, a partir de 2017, a disciplina Teorias e epistemologia da comunicação<sup>94</sup> passou a ser oferecida, em caráter obrigatório, para o doutorado, com quatro créditos, além do Seminário de Pesquisa II, com quatro créditos que tem como ementa

---

**94 Teorias e epistemologias da comunicação (4 créditos).** Cenários da epistemologia. Epistemologia da comunicação. Condição relacional da comunicação com outros campos do conhecimento. Desafios teóricos contemporâneos do campo da comunicação. Cf.: <<http://poscom.ufsm.br/index.php/pt-br/disciplinas/ementas/disciplinas-obrigatorias>>, 2018.

“Fundamentação teórico-metodológica dos projetos de pesquisa desenvolvidos pelos discentes do doutorado. Formulação da tese de doutorado”<sup>95</sup>.

Em algumas situações a disciplina Metodologia era indicada como eletiva para o doutorado (MOURA, 2016). Essa é a situação encontrada nos dois outros programas da nossa análise: Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo. No *site* desses programas encontramos a disciplina Metodologia da pesquisa em comunicação como obrigatória para o mestrado. É oportuno mencionar que em 2017 constou no *site* do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo a disciplina Metodologia II, como obrigatória para o doutorado.

No caso específico do curso de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, essa situação não impede que o programa se destaque pelas teses de doutorado apresentando o método claramente descrito nos resumos. O método é mencionado, com o predomínio do paradigma da complexidade em 19 (73,07%) teses, das 26 que constituíram o *corpus* desse programa (Quadro 6). Reiteramos que essas observações levaram em conta os resumos e os sumários das teses dos cinco programas analisados.

---

95 Cf. <<http://poscom.ufsm.br/index.php/pt-br/>>.

## Quadro 6 – Métodos indicados nas teses do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS

| Programa     | Método                                                                                                                                         | Teses     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|              | Paradigma da complexidade                                                                                                                      | 14        |
|              | Hermenêutica em profundidade                                                                                                                   | 2         |
|              | Estruturalismo                                                                                                                                 | 1         |
|              | Paradigma da complexidade, dialogando com o interacionismo simbólico                                                                           | 1         |
|              | Teoria sistêmica de Niklas Luhmann, na dimensão social da linguagem e na teoria discursiva de Eliseo Verón – Perspectiva sistêmico-discursiva. | 1         |
| <b>Total</b> |                                                                                                                                                | <b>19</b> |

*Fonte: elaborado por Fernanda Moraes com base nas informações disponibilizadas nos sites dos Programas.*

Talvez uma das explicações para esse predomínio esteja relacionada às ementas das disciplinas<sup>96</sup>, tais como: Comunicação e estudos culturais, Comunicação e teoria das ideologias e Sociologia da comunicação: cultura e comportamento contemporâneo, que evidenciam (pelas ementas) a preocupação em apresentá-los métodos e refletir sobre eles. Outra possibilidade de explicação talvez esteja na formação dos pesquisadores e em sua identificação com os paradigmas que são descritos nos trabalhos analisados.

---

96 A ementa da disciplina Metodologia da pesquisa em comunicação, disponibilizada no site do programa, nos permite afirmar que não aborda/discute métodos, no sentido atribuído por Morin (2005), tendo seu foco em metodologias: “A produção acadêmica na área. A pesquisa científica nas bases de dados. As escolhas para a pesquisa. A construção de um projeto de pesquisa. As classificações da pesquisa. O modelo metodológico de pesquisa. Um mapa da área. A constituição do campo da comunicação. A finalidade da pesquisa. A prática da pesquisa. Aplicações das técnicas de pesquisa em Comunicação”.

Ao ampliarmos o período de análise – de abril de 2016 a março de 2017 –, constatamos, pelas informações disponibilizadas nos *sites*, que em apenas dois programas de pós-graduação em comunicação as teses defendidas tinham aderência e/ou vinculação à área de comunicação organizacional: o Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGCOM/PUCRS) e o Programa de Pós-Graduação em Informação e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS).

Nesse período não aconteceram defesas na linha de Comunicação institucional e mercadológica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista do Estado de São Paulo (PósCOM-Umesp). No Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA-USP) identificamos uma tese, mas que não atendia aos critérios de análise<sup>97</sup>. No POSCOM/UFSM não localizamos, no *site* do programa, no banco de teses (repositório) da Universidade e no banco de teses Capes, teses defendidas nesse período com aderência à área. Esse fato comprometeu em parte a análise ampliada. Contudo, optamos por destacar as Teses defendidas nos programas que disponibilizaram as informações, seguindo os procedimentos adotados e já descritos.

Considerando o referido período, foram defendidas 21 teses na linha Práticas profissionais e processos sociopolíticos nas mídias e na comunicação das organizações, do PPGCOM/PUCRS, das quais 5 com aderência e/ou vinculação à área de comunicação organizacional. Nessas teses, o método estava indicado em seus resumos,

---

97 Else Lemos Inácio Pereira. A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina. Tese defendida no dia 20 de janeiro de 2017, sob orientação da Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch.

destacando-se a Hermenêutica em profundidade em três teses, seguida do Paradigma da complexidade. Em duas teses, o método estava descrito considerando autores que sustentaram as discussões/reflexões, conforme destacado:

- “Paradigma emergente e da sociologia reflexiva de Bourdieu modelada no paradigma relacional”.
- “A base teórica apresenta um rastreio em estudos antropológicos, com destaque a autores como Radcliffe-Brown (1978), Van Gennep (1977), Turner (1974), Segalen (2002), Srouf (2012), Deal & Kennedy (1983) e Beyer, J. & Trice, H. (1984), Durkheim (1986-1989)”.

A metodologia também estava indicada nos resumos, destacando-se pesquisa empírica, pesquisa qualitativa e exploratória, observação participante, entrevista semiestruturada, análise em documentos, análise de conteúdo (BARDIN, 2009 [1977]), além de referência à análise sócio-histórica, análise formal-interpretativa e (re)interpretação (que compõem os procedimentos da hermenêutica em profundidade), levantamento e coleta de dados em ambiente digital *software* Atlas ti.

Por sua vez, na linha de pesquisa Mediações e representações culturais e políticas, do PPGCOM/UFRGS foram defendidas 8 teses, sendo uma com aderência e/ou vinculação à área de comunicação organizacional. Nessa tese o método e a metodologia estão articulados, considerando o texto do resumo: “A análise do discurso pêcheutiana foi utilizada, além de dispositivo operatório para análise, como lente que perpassa os fundamentos teórico-epistêmicos e, também, o metodológico”.

Cabe registrar que nossas observações não nos autorizam a afirmar que as teses não “possuem” (grifo nosso) método(s) e tampouco que a não explicitação do(s) método(s) no resumo e/ou no sumário desqualifique a pesquisa desenvolvida. Entendemos, contudo, que essas ‘ausências’ (grifo nosso) podem fragilizar a pesquisa e as (re)interpretações dela decorrentes. Concordamos com Jiani Adriana Bonin (2013, p. 60) quando destaca que “os métodos e procedimentos operam inclusões e exclusões, conferem existência científica a determinadas dimensões, obliterando a captura de outras”. Para Aline Strelow (2010, p. 206), “obedecer a um método não significa ser seu escravo, negar o que mostra a sensibilidade e fragilidades dos percursos científicos. O método, é antes, o guia deste saber, indispensável para a construção da ciência e para a máxima aproximação da verdade”.

Morin (2015, p. 339) corrobora essa afirmação, quando enfatiza que “O método é a atividade pensante e consciente. (...) é a atividade reorganizadora da teoria”. Os desdobramentos da nossa pesquisa sinalizam que talvez seja o momento de repensar sobre métodos em programas de doutorado em comunicação e, especialmente, em teses que abordam temáticas relacionadas à área de comunicação organizacional, buscando mais cientificidade e densidade teórica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já destacado, observamos imprecisões conceituais em relação à concepção de “método” e “metodologia” que têm ancorado as pesquisas de doutorado em cinco programas de pós-graduação com aderência à área de comunicação organizacional. Mas talvez o fato mais revelador tenha sido a constatação de que das 76 teses que constituíram a nosso *corpus* inicial, 47 não indicavam e/ou sinaliza-

vam o(s) método(s) que sustentaram, mesmo que provisoriamente, as discussões/reflexões sobre os sujeitos/objetos empíricos das pesquisas. A leitura das teses, do que nos pareceu constituir-se na descrição dos procedimentos metodológicos, mostrou que se incorria nos mesmos equívocos conceituais já mencionados.

Reiteramos que as nossas observações, a partir das análises, não nos autoriza a questionarmos que a não-indicação do método comprometa as contribuições das teses analisadas. Essas “não-indicações” podem ser escolhas do pesquisador e, portanto, necessitam ser respeitadas e consideradas. Contudo, sob nossa perspectiva, o(s) método(s) tende(m) a possibilitar outras (re)leituras de (sobre) um mesmo objeto, revelando a sua pluralidade e riqueza teórica na investigação que está sendo proposta. Talvez resida aí um dos principais desafios na elaboração/construção de uma tese: assumir, mesmo que provisoriamente, o nosso lugar de fala.

## REFERÊNCIAS

BARICHELO, Eugênia Mariano da Rocha. Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região sul do Brasil. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: Edipucrs, 2014. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/epub/978-85-397-0451-4.epub/>>.

BONIN, Jiani Adriana. A dimensão metodológica da pesquisa comunicacional e os desafios da observação em perspectiva histórica. In: MALDONADO, Efendy; BONIN, Jiani Adriana; ROSARIO, Nísia Martins do (Org.). *Perspectivas metodológicas em comunicação: novos desafios da prática investigativa*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2013.

MORIN, Edgar. *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação*. Trad. de Edgar de Assis Carvalho e Mariza Perassi. 1 ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015.

\_\_\_\_\_. Introdução ao pensamento complexo. Trad. de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Editora Sulina, 2006.

\_\_\_\_\_. *O método – 3: o conhecimento do conhecimento*. Trad. de Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. *A cabeça bem feita: repensar e reformar, reformar o pensamento*. Trad. de Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOURA, Claudia Peixoto de. Metodologia da pesquisa em comunicação: estudo bibliográfico em disciplinas de pós-graduação. In: MOURA, Claudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). *Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: Edipucrs, 2016. p. 15-57. E-book disponível em <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0803-1.pdf>>.

ROSÁRIO, Nísia Martins de. Cartografia na comunicação: questões de método e desafios metodológicos. In: MOURA, Claudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). *Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas*. Porto Alegre: Edipucrs, 2016. p. 175-194. E-book disponível em <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0803-1.pdf>>.

SANTAELLA, Lúcia. Há como escamotear as questões de método? In: *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP, a.13, n. 25, p. 50-68, 2016. Disponí-

vel em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/984>>.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. *Diálogos – Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (Felaface)*, n. 85, p.1-17, oct./dic. 2012.

STRELOW, Aline. Reflexões sobre método de pesquisa em jornalismo e uma proposta oriunda do campo. In: BRAGA, José Luiz; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de; MARTINO, Luiz Cláudio (Org.). *Pesquisa empírica em comunicação*. São Paulo: Paulus, 2010.

## Sites dos programas:

PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO DA ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - ECA/USP. Disponível em: <<http://www3.eca.usp.br/pos>>.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ppgcom>>.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO – UMESP. Disponível em: <<http://portal.metodista.br/poscom>>.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. Disponível em: <<http://poscom.ufsm.br/index.php/pt-br/>>.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL/PUCRS. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/programa-de-pos-graduacao-em-comunicacao/>>.



## A Abrapcorp

A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) congrega *pesquisadores de organizações acadêmicas, científicas e profissionais voltadas ao estudo da comunicação sob todas as suas perspectivas e aplicações, em especial aqueles que se dedicam a temáticas da comunicação organizacional e das relações públicas.*

Constituem objetivos da entidade, entre outros: maior valorização e democratização das atividades de comunicação organizacional e relações públicas nos âmbitos acadêmico, profissional e social; fomento, realização e divulgação de estudos avançados desses dois campos; desenvolvimento intelectual dos associados, por meio de parcerias e intercâmbio de experiências com universidades, centros de pesquisa e associações de classe do país e do exterior.

Esses objetivos norteiam a realização de congressos, cursos, seminários, simpósios, fóruns, conferências, ciclos de estudos e prêmios relacionados com a comunicação social, especialmente com a comunicação organizacional e as relações públicas como campos científicos e técnicos.

Para socializar o conhecimento produzido, a Abrapcorp promove a edição, produção, publicação, circulação e comercialização de livros, revistas, fascículos, boletins, CDroms, cassetes, vídeos, portais e outros materiais impressos ou eletrônicos.

É esse o sentido das coleções “Pensamento e prática” e “Rede Abrapcorp”. Elas incluem obras sucessivas contendo as contribuições essenciais ligadas à temática dos congressos anuais da entidade, além de prever a produção de outras, como coletâneas geradas a partir dos trabalhos desenvolvidos por seus grupos temáticos.

A coleção “Pensamento e prática” é constituída por seis obras na forma impressa, que foram editadas, de 2008 a 2013, em convênio com a Editora Difusão, de São Caetano do Sul, SP. A coleção “Rede Abrapcorp” dá continuidade a essa série, no suporte de *e-books*, publicados em parceria com a Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Edipucrs). Com isso, amplia-se o acesso à produção da entidade, que fica disponibilizada de forma livre aos associados, pesquisadores, estudantes e profissionais de comunicação organizacional, relações públicas e áreas afins.

## **Coleção “Pensamento e prática”**

Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas – 2008 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações – 2009 – Organizadoras: Margarida M. Krohling Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira.

A comunicação como fator de humanização das organizações – 2010 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Comunicação pública, sociedade e cidadania – 2011 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Redes sociais, comunicação, organizações – 2012 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

Comunicação, discurso, organizações – 2013 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

## **Coleção “Rede Abrapcorp”**

A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação – E-book – 2014 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade – E-book – 2015 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, governança e organizações – E-book – 2016 – Organizadores: Luiz Alberto de Farias e Valéria de Siqueira Castro Lopes.

Comunicação, economia e indústrias criativas – E-book – 2017 – Organizadores: Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes e Cleusa Scroferneker.

Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos – E-book – 2018 – Organizadores: Tiago Mainieri e Ângela C. Salgueiro Marques.

Título: Comunicação e poder organizacional:  
Enfrentamentos discursivos, políticos  
e estratégicos.

Direção-Geral: Antón Corbacho Quintela

Assessoria Editorial e Gráfica: Igor Kopcak  
José Vanderley Gouveia  
Revalino Antonio de Freitas  
Sigeo Kitatani Júnior

Divisão Administrativa: José Luiz Rocha

Divisão de Orçamento: Augusto Quintino Xavier  
Uilton dos Santos Rodrigues

Divisão de Revisão: Maria Lucia Kons

Divisão de Editoração: Julyana Aleixo Fragoso

Divisão de Impressão e Acabamento: Daniel Ancelmo da Silva

Secretaria: Lorena Domingos

#### SOBRE O EBOOK

Tipologia: Garamond, Antonio, Arsenal



Câmpus Samambaia, Goiânia, Goiás, Brasil - 74690-900  
Fone: (62) 3521 - 1107  
[direcaocegrafufg@yahoo.com](mailto:direcaocegrafufg@yahoo.com)  
[www.cegraf.ufg.br](http://www.cegraf.ufg.br)