

## O papel do relações-públicas no planejamento estratégico sob a ótica das teorias consequencialistas

### A public relations' role in strategic planning under consequentialist theories and perspectives

Maria Eugênia Porém<sup>1</sup>

[meporem@faac.unesp.br](mailto:meporem@faac.unesp.br)

Tamara de Souza Brandão Guaraldo<sup>2</sup>

[tamara@faac.unesp.br](mailto:tamara@faac.unesp.br)

Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil

Recepción: 254/09/2015 Revisión: 13/11/2015 Aceptación: 23/11/2015 Publicación: 04/12/2015

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-11-189-212>

#### Resumo

As teorias consequencialistas postulam que as consequências da ação devem ser o foco principal do pensamento sobre a ética profissional. Aplicadas ao campo do papel do relações-públicas no planejamento estratégico, as teorias consequencialistas podem oferecer subsídio à tomada de decisões, pois o consequencialismo costuma ser entendido como um padrão que pode indicar fatores ou propriedades que tornem uma ação moralmente certa ou errada. Apresentam-se teorias de base consequencialista aplicadas à área de Relações Públicas e discutem-se seus objetivos. Conclui-se que, ao se comunicar com diferentes públicos, os relações-públicas podem trazer para o processo de planejamento estratégico as opiniões dos públicos que são afetados pela organização e, conseqüentemente, permitir sua participação na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Consequencialismo, Relações Públicas, Planejamento Estratégico

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação e Mestre em Comunicação na UNESP. Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista, do curso de Relações Públicas e do curso de Mestrado em Comunicação. Líder do Grupo de pesquisa "Comunicação, Inovação e Gestão (CIG).

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Informação e Mestre em Comunicação pela UNESP. Professora Assistente Doutora da Universidade Estadual Paulista, do curso de Relações Públicas. Coordenadora da Empresa Junior de Relações Públicas (RPjr).

## Abstract

Consequentialist theories postulate that our actions' consequences should be the focus on our thoughts over professional ethics. When applied to discussions regarding the role of public relations in strategic planning, consequentialist theories may subsidize decision-making, as consequentialism is often understood as a pattern that indicates factors and properties which may classify an action as morally right or wrong. Central consequentialist theories applied to the Public Relations field are presented. It is then possible to conclude that, when communicating with different audiences, professionals in Public Relations may bring to the process of strategic thinking the opinions from audiences affected by their organization and thus enable them to participate in decision-making.

**Palavras-chave:** Consequentialism, Public Relations, Strategic Planning

## Sumário

1. Introdução
2. Metodologia
3. Resultados: Teorias consequencialistas e a area de Relações Públicas
- 3.1. O consequencialismo e o papel do relações-públicas no planejamento estratégico
4. Discussões e conclusões
5. Referências

## Summary

1. Introduction
2. Methodology
3. Result: Consequentialist theories and the area of public relations
- 3.1. The consequentialist and the public relations role in strategic plannig
4. Discussions and conclusions
- 5.. References

## 1. INTRODUÇÃO

Apresenta uma discussão a respeito do papel do relações-públicas sob a perspectiva das teorias consequencialistas, mais especificamente, sobre a sua atuação no planejamento estratégico. O objetivo é o de contribuir para ampliar a discussão sobre o tema, principalmente no que se refere a área de Relações Públicas e a prática profissional, pois as teorias consequencialistas, por serem abrangentes e diversas, oferecem um ponto de apoio para o debate sobre questões éticas e profissionais.

As Relações Públicas são uma área de atuação, uma profissão e uma filosofia que buscam equilíbrio entre interesses públicos e privados. É também um processo de mediar os diálogos entre os públicos e uma organização (Ferrari, 2009: 159), na medida em que exercem e executam papéis comunicativos que afetam as pessoas, pois a nossa vida cotidiana é influenciada pelas mensagens que produzimos e recebemos dos outros, até mesmo de pessoas distantes e desconhecidas.

Da mesma forma, uma organização ao se comunicar produz significados que afetam os públicos e, estes, por seu turno, influenciam esta mesma organização em um movimento recíproco.

Especificamente, as mensagens organizacionais são destinadas a diferentes públicos, que possuem perfis, opiniões e histórias diversas. Também esses públicos são responsáveis pelo intercâmbio de mensagens. Entra em jogo nesse processo a capacidade estratégica da organização de negociação de significados, à medida que estes influenciam nas percepções desses públicos sobre as conjunturas que permeiam o processo comunicativo e definem os laços de relacionamentos entre organização-público.

Gerenciar o processo comunicativo, dessa forma, pressupõe uma complexidade de competências organizacionais e estratégicas para compreender os significados materiais e simbólicos, intelectuais e culturais que se revelam no processo comunicativo e darão sentido aos relacionamentos. Esses significados também interferem na habilidade de uma organização em gerar confiança e credibilidade em cada ponto de contato com seus públicos.

Não por acaso, o profissional de relações-públicas é o responsável para manter o relacionamento entre a organização e seus públicos, criando e desenvolvendo lastros de confiança, credibilidade entre ambos. Mais que isso, o relações-públicas é o profissional que tem como uma das competências minimizar o nível de vulnerabilidade da organização por meio do ajuste permanente da sua comunicação com seus públicos, garantindo-lhe legitimidade para se relacionar com eles.

Sustentamos aqui que “as relações públicas criam valor para uma organização porque contribuem para o equilíbrio entre os interesses da própria organização e os interesses das pessoas que são influenciadas por ela ou por aqueles que têm o poder de influir, aqui denominados públicos” (Grunig, 2009: 20).

Assim, a perspectiva consequencialista apresenta uma base teórica à prática profissional de Relações Públicas, ao ser um tipo de teoria voltada a obrigações morais, que pode auxiliar o profissional a agir acertadamente na busca de estabelecer a legitimidade das organizações com seus públicos, por meio de ações engajadas no planejamento estratégico e articuladas com a missão, visão e objetivos organizacionais.

## **2. METODOLOGIA**

Teorias consequencialistas aplicadas ao campo das Relações Públicas e no planejamento estratégico são pouco exploradas e em função disso, decidiu-se pelo emprego de metodologia de caráter exploratório que compreende uso de pesquisa bibliográfica, que envolve síntese e diálogo com as fontes utilizadas. É um processo de escrita própria em que se privilegia a reflexão que surge do contato com as fontes e do confronto com a observação da realidade (Dmitruk, 2004). Tem como principal objetivo “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (Gil, 2002: 41). Além disso, a pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que gera “ (...) subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica” (Bocato, 2006: 266).

## **3. RESULTADOS: TEORIAS CONSEQUENCIALISTAS E A ÁREA DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

A teoria é uma representação da realidade que busca simbolizar o real. Para Littlejohn (1982) teoria é qualquer representação ou explicação conceitual do processo de comunicação. São, portanto, construções de pesquisadores, que se concentram em certos aspectos, e nenhuma é totalmente completa. As teorias costumam ser focalizadoras, ou seja, mostram áreas importantes em que estudos podem ser desenvolvidos, e também esclarecedoras, ao fornecer diretrizes para interpretação dos fenômenos.

Quanto às teorias sobre ética no campo das Relações Públicas, Berger e Herber (2013) oferecem um panorama atual revisando a literatura e apontando que o tema do poder e influência são parte do DNA das Relações Públicas, mas essa questão permaneceu invisível até recentemente, sendo somente na última década que essa perspectiva cresceu em número de estudos.

Tiley (2005) aponta três escolas de pensamento ético em Relações Públicas: Ética da Virtude, Deontologia e Consequencialismo. A Ética da Virtude destaca as virtudes éticas como úteis ao profissional de Relações Públicas, pois o ajuda a desenvolver um julgamento ético ao estimular a imaginação moral pelo uso de métodos como o brainstorming ou reflexões éticas que considere as implicações de uma ação e as reporta ao grupo. Essa corrente afirma que se as virtudes éticas são parte da construção de objetivos estabelecidos junto aos *stakeholders*, elas são parte de um processo formativo, que vai além de uma reação quando surge um problema. Todavia, o autor cita que como os valores individuais e culturais são variáveis, usar as virtudes éticas sozinhas para avaliar ações pode ser problemático, dado que, em certos casos, por exemplo, quando o profissional é recém-graduado e não dispõe de experiência suficiente, pode ser necessário se apoiar em referências externas para melhor resolver uma questão. Quanto a corrente Deontológica, essa é derivada da filosofia kantiana e implica em seguir um conjunto de deveres, como o código de ética, que oferece um importante indicador de padrões sensatos de conduta para o profissional de relações-públicas, e que é útil ao clarificar os limites de atuação adequada e diretrizes específicas. Contudo, sua inflexibilidade pode ser problemática em situações nas quais dizer a verdade implique em conflitos quanto à segurança e privacidade, por exemplo (TILEY, 2005).

Já o pensamento consequencialista julga as ações com base em seus resultados e possui geralmente três características: se referem a atos individuais, prescrevem a maximização do bem e implicam numa avaliação em termos impessoais (Galvão, 2010).

O termo "consequencialismo" é usado para descrever teorias éticas que ajuízam da rectidão ou não de uma acção, não através das intenções do autor da acção, mas antes das consequências da acção. Enquanto Kant afirmaria que dizer uma mentira será sempre errado, sejam quais forem os possíveis benefícios que daí possam resultar, um consequencialista julgaria o acto de mentir através dos seus resultados efectivos ou previstos. (Warburton, 1998: 80).

Assim, o consequencialismo postula uma perspectiva de acordo com a qual as consequências de nossas ações são o único padrão da ética. Segundo Heath (2013:305) “consequentialist bases the choice of what is ethical on the projected consequences of the decision”.

E, ao realizar uma tarefa, essa deve ser em termos estritamente impessoais, o que condiz com uma atuação indiferente à distribuição do bem, buscando o bem total na situação como a soma de custos e benefícios para todos os públicos envolvidos. Deste modo, o que essas teorias preconizam é que as consequências da ação do relações-públicas devem ser o foco principal do pensamento sobre a ética profissional.

Considerando que o profissional relações-públicas exerce suas atividades voltadas para a mediação da comunicação entre uma organização e seus diversos públicos, buscando negociar sentidos entre os objetivos organizacionais e as expectativas e necessidades desses públicos, esse desempenha um importante papel no estabelecimento de estratégias de relacionamentos confiáveis e sustentados na ética e no papel social que tanto a comunicação quanto a área de Relações Públicas devem exercer.

Não por acaso, Tench e Yeomans (2006) enfatizam que as Relações Públicas atuam na construção de relacionamentos e a confiança é considerada o principal requisito para o seu êxito. Para eles, uma vez quebrada essa confiança torna-se muito difícil repará-la. E, complementam que esta pode ser alcançada por meio de performances éticas e profissionais que devem ser princípios balizadores desses relacionamentos.

Por isso, acrescentam Grunig e Hunt (1984: 7)

Relações Públicas é a função de gestão que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos, que envolve a administração de crises ou controvérsias; que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público.

Neste sentido, o profissional de relações-públicas deverá exercitar diariamente a conduta ética na busca por alternativas estratégicas que contemplem a missão e os objetivos

organizacionais, sem ferir a integridade, os direitos e as expectativas dos públicos em relação a determinada organização.

Certamente que ao praticar a responsabilidade ética e social de construir relacionamentos equitativos e íntegros em que se pesem os interesses de outros públicos para além dos interesses de uma organização o profissional de relações-públicas assume postura consequente, na medida em que “uma organização não pode exercer boas relações públicas sem ser responsável perante seus públicos” (GRUNIG, 2009). Isso quer dizer que tanto o profissional de relações-públicas quanto a organização exercem consciência ética e moral quando admitem na gestão de suas decisões que suas atividades têm consequência para esses públicos.

Isso implica, por parte do relações-públicas, em capacidades profissionais para lidar com opiniões, necessidades e visões de mundo que nem sempre são convergentes. Também significa em habilidades profissionais capazes de dialogar com estes públicos, por meio de uma comunicação transparente, de um discurso neutro e aberto.

Esse posicionamento encontra respaldo no Código Brasileiro de Ética dos relações-públicas (Conselho Federal..., 2013). Segundo o Código o profissional de relações-públicas deve basear seu trabalho no respeito aos princípios da "Declaração Universal dos Direitos do Homem", pois a profissão deve se respaldar na realização de condições culturais, morais e sociais, que possibilitem ao ser humano gozar plenamente de seus direitos.

Por conseguinte, esse exercício ético se concretiza no cotidiano profissional e nas rotinas organizacionais e comunicacionais assumidas pelo relações-públicas e se dá na esfera das influências exercidas na tomada de decisão estratégica de uma organização.

Ao profissional de relações-públicas, neste aspecto, implicaria o enfrentamento de dilemas éticos com maior frequência, na medida em que ao se colocar frente às diversas nuances que envolvem a tomada de decisão de uma organização e, com elas, os públicos envolvidos que expressam suas opiniões, culturas, subjetividades, necessidades e interesses. A avaliação consequencialista é baseada em quem está sendo afetado e de quais maneiras, e é considerada correta a ação que resulta no máximo de benefícios possíveis (TILEY, 2005).

Nesta direção, as teorias consequencialistas podem oferecer importante subsídio à tomada de decisões de uma organização, pois o consequencialismo costuma ser entendido de modo explícito não como uma maneira correta de tomar decisões morais, mas como um padrão que pode indicar fatores que tornem uma ação moralmente certa ou errada, pois identifica as consequências antes da tomada de decisão (TILEY, 2005).

Essas teorias se dividem em duas vertentes: uma, que advoga a importância do resultado final de nossas ações, e outra, subjetiva, que se preocupa com a consequência de nossas ações sobre os outros.

A primeira vertente, tem como expoente, segundo Solomon (1995), a Teoria das "partes interessadas". Essa teoria busca, ao mesmo tempo, circunscrever a responsabilidade empresarial à obtenção de lucro (interesse de acionistas) e sobrevivência da empresa (interesse dos trabalhadores) e defender uma responsabilidade social perante toda comunidade, sendo, portanto, uma visão altruísta do ponto de vista empresarial. Para Solomon (1995) a Teoria das "partes interessadas" afirma que os beneficiários das responsabilidades sociais das empresas são os *stakeholders* e não apenas os acionistas (*stockholders*), pois os *stakeholders*, como partes interessadas, são formados por todos aqueles que são afetados pelas decisões de uma organização, incluindo também empregados, consumidores/usuários, fornecedores e a comunidade ao redor, bem como a sociedade.

Devido à influência de correntes teóricas consequencialistas, temas como responsabilidade social, balanço social, voluntariado, cidadania, ganharam o âmbito das organizações, que buscam alcançar uma reputação respeitável como consequência de suas ações sociais.

Contudo, muitas vezes essas ações sociais se tornam apenas um ato isolado, e é por isso que Gonçalves (2005) ressalta que ainda existe uma má interpretação das Relações Públicas em certas áreas empresariais e de negócios, em que essa é reduzida a uma técnica de persuasão ou manipulação da opinião pública com total desconhecimento de seu papel nas organizações, o que resulta em desconfiança frente aos conceitos anteriormente mencionados quando praticados por profissionais dessa área. Nessa linha de pensamento, Relações Públicas é ferramenta de Marketing. Esse estereótipo é impulsionado por uma

visão mecanicista de Relações Públicas como um sistema fechado no qual é necessário manter a todo custo o *status quo* da organização na qual se atua, dirigindo esforços para modificar o ambiente, com ideias errôneas a respeito do verdadeiro papel da área de Relações Públicas, reduzida a divulgação ou transmissão de mensagens, normalmente para o público externo. Desse modo, as Relações Públicas ficam restritas a ações específicas por parte de uma organização com o objetivo de "melhorar" a imagem da mesma. Gonçalves (2005) afirma que a Teoria das "partes interessadas" foca em resultados finais e ações pontuais sem preocupações com a missão e filosofia das organizações.

Uma outra vertente das teorias consequencialistas à área de Relações Públicas, é exposta pela "Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas" de James Grunig (2009). Essa teoria defende que é preciso se preocupar com a ética de todo processo de Relações Públicas e não apenas com os resultados alcançados.

Os primeiros autores que se interessaram pelo tema da ética em Relações Públicas em estudos de poder e influência foram os que buscaram desenvolver e testar a Teoria da Excelência de Grunig (BERGER; REBER, 2013). Essa teoria entende que as Relações Públicas têm a função de gerenciar a comunicação estratégica para ajudar a organização a não apenas resolver problemas, mas capitalizar oportunidades e alcançar suas metas em relação aos seus públicos de interesse, assim, o foco é a relação entre os públicos e a organização, com o objetivo declarado de construir relacionamentos simétricos do tipo "ganha-ganha"(BERGER; REBER, 2013).

Grunig (2009) propõe que uma das funções da área de Relações Públicas é o empoderamento, pois ao identificar os públicos atingidos pelas consequências das decisões de uma organização, o profissional de relações-públicas pode se comunicar com esses públicos e trazer a opinião dos mesmos para a gestão estratégica, fazendo a participação ser possível em decisões que os impliquem. Nessa teoria, as Relações Públicas são mediadoras e não lidam apenas com questões de melhoria de imagem, mas "(...) empenham-se em construir alianças com os públicos estratégicos no seu meio ambiente e dar-lhes voz no processo decisório que os influencia" (Grunig, 2009: 34).

Logo, as Relações Públicas têm valor não só para as organizações, mas também para a sociedade, pois, as organizações, segundo a Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas, “são eficazes quando escolhem e alcançam objetivos que são importantes para seus próprios interesses bem como para os interesses de públicos estratégicos no ambiente – grupos que possuem valores concorrentes” (Grunig, 2009: 39).

Construindo relacionamentos com públicos é que as Relações Públicas auxiliam uma organização a prosperar, reconciliando objetivos da organização com expectativas dos públicos (Grunig, 2009). As Relações Públicas lidam com relações de poder, porém, não qualquer tipo de relação, mas de relacionamentos estratégicos com públicos específicos. Existem diferentes valores entre os públicos, por isso é preciso decidir no âmbito do planejamento estratégico quais os objetivos que as organizações devem apoiar, analisando, de modo consequencialista, que os públicos podem apoiar ou se opor a esses objetivos.

A revisão de literatura realizada por Berger e Reber (2013) considera que os estudos sobre poder e influência em Relações Públicas postulam que a área pode desempenhar um papel ético e social positivo, e contribuir para a ética em sociedade, pois a forma como a organização se comunica com seus públicos, define seus temas de interesse e enquadra as mensagens, carrega um forte componente ético.

### **3.1. O consequencialismo e o papel do relações públicas no planejamento estratégico**

Na prática profissional do Relações Públicas, muitas vezes as regras morais entram em conflito e não raro é preciso resolver dilemas, assim como determinar quais ações e disposições precisam ser tomadas e cultivadas. É aí que o profissional precisa ascender a um nível crítico de pensamento racional, o que não significa colocar-se acima da moralidade comum (Warburton, 1998), mas examinar a sustentação das práticas da organização em que atua através de um exame crítico que forneça orientações onde esta colapsa e entra em conflito de deveres. Desse modo, a Teoria da Excelência aplica-se não apenas a conduta das Relações Públicas, mas em como a organização desempenha um papel fundamental na sociedade, no que diz respeito às responsabilidades e obrigações éticas (BERGER; REBER, 2013).

Sendo a atividade de Relações Públicas, segundo Simões (1995: 83-4) "a gestão da função política da organização", as suas ações geram implicações sobre as decisões de uma organização junto aos públicos, assim como as "consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais". De modo consequencialista, para Simões (1995), a atividade de Relações Públicas ocorre da seguinte maneira: o exercício do poder se dá pela gestão do relacionamento organização/públicos, já que os públicos que mantêm vínculos com uma organização são aqueles que a reconhecem de forma legítima, em consequência, os públicos que a rejeitam podem acarretar problemas para a sobrevivência da mesma (Simões, 1995: 214). Ainda, para Simões (1995: 222) a função e a atividade de Relações Públicas devem ser éticas, dado que as realizações de uma organização precisam ser pautadas pela ética, e o profissional deve atuar sem desvios de conduta e comportamento, além de estéticas, já que deve manter a harmonia entre organização e a opinião pública, e assim contribuir para uma sociedade melhor.

Aplicadas ao campo do papel do relações-públicas no planejamento estratégico, as teorias consequencialistas contribuem para a reflexão sobre determinada situação, o que pressupõe, entre outras ações, diagnósticos, objetivos e estratégias.

O planejamento estratégico implica a existência de pessoas com objetivos determinados que definem estratégias para orientar suas ações em busca de resultados, utilizando meios e recursos para sua viabilização (Kunsch: 2003). Dessa forma, o planejamento estratégico está inexoravelmente ligado às decisões das pessoas de uma organização e tem a função de direcionar, programar e aprovar a implementação das decisões estratégicas materializadas nos planos tático-operacional e orçamentário (Mintzberg: 1994).

Certamente que essas decisões têm implicações futuras, ou seja, toda decisão encadeada pelo e no processo de planejamento estratégico trará, no futuro, repercursões. Logo, quando uma organização decide sobre seus caminhos e ações, suas decisões produzem impactos sobre o ambiente social, econômico e cultural. Cabe destacar então que decisões estratégicas implicam em escolhas e essas, de forma consequente, afetam o públicos envolvidos.

Adicionalmente, concorda-se com Heath (2013) quando o mesmo afirma que as consequências de uma decisão não devem ser ignoradas e, ao contrário disso, devem ser um guia para decisões diante das mais variadas alternativas.

O planejamento estratégico é, portanto, permeado de escolhas que são feitas por pessoas engajadas no cotidiano organizacional que, motivadas e estimuladas de diversas formas e por diferentes repertórios e experiências, negociam e ressignificam suas opiniões, suas visões. Não por acaso, Ackoff (1978) afirma que o planejamento é um processo de tomada de decisão e, como tal, se decide o que fazer, como fazê-lo, antes de agir. Várias condicionantes acabam interferindo, pois as decisões são tomadas por pessoas que, mesmo primando pela racionalidade, estão impregnadas por valores que interferem neste processo. Por exemplo, decisões que implicam alto grau de subjetividade poderiam ser mais consequentes do que aquelas amparadas em parâmetros mais racionais, obtidos por meio da pesquisa e diagnósticos; da reflexão analítica e menos intuitiva de gestores.

E ainda, Mintzberg (2004: 27-28) afirma, que o planejamento estratégico é “o uso do procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões”. Esse subsistema, não é um todo racional, uma vez que compreende abordagens, experiências pessoais, sociais, políticas e econômicas que influenciam o comportamento dos decisores. Além disso, esses comportamentos são influenciados pelo meio cultural, ou seja, valores, crenças presentes na sociedade e na cultura específica da organização. Adicionalmente, as decisões que permeiam o planejamento estratégico também são influenciadas pelas experiências passadas, sejam elas bem sucedidas ou não. Isso poderá, por exemplo, reforçar um comportamento decisório mais conservador daquele mais ousado, que assume mais riscos.

Portanto, o planejamento estratégico não está desatrelado das consequências que as decisões poderão gerar sobre a própria organização e seus públicos, assim como a sociedade. Nesta esfera, entra em cena os públicos que influenciam e são influenciados por ela de forma recíproca. Aqueles que planejam estrategicamente deverão se comprometer com essas influências e seus impactos e, certamente, com esses públicos e tornar o processo

decisório fundamentado em um alto grau de reconhecimento das consequências que suas decisões exercerão sobre eles e vice-versa.

Poderíamos então sustentar que no processo de planejamento estratégico os públicos devem ter “voz”, ser ouvidos para que seus pontos de vista, necessidades, expectativas sejam considerados na tomada de decisão. Grunig (2009: 27) complementa essa assertiva ao afirmar que “os públicos também têm interesses nas organizações e podem, assim, empenhar-se para influenciar as missões e os objetivos dessas organizações”. Ainda, segundo Grunig (2009), as organizações não existem isoladas de seu ambiente e, devido a isso, os públicos poderão pressioná-las em prol de suas aspirações.

Da mesma forma que os filhos pressionam os pais para levá-los ao parque de diversão, os empregadores pressionam os trabalhadores para que façam hora extra, ou os vizinhos pressionam para que os jardins sejam bem cuidados. A vida, tanto para as pessoas como para as organizações, consiste em um constante processo de negociação e colaboração. E a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e colaboração. (Grunig, 2009: 27).

As organizações mantêm relacionamentos com vários tipos de públicos: colaboradores, comunidade, governos, investidores, consumidores e muitos outros. E, como não estão sozinhas, devem “usar a comunicação para coordenar o seu comportamento com as pessoas que influenciam ou por quem são influenciadas” (Grunig, 2009: 27).

Para Grunig (2009: 107) o papel do Relações Públicas na gestão estratégica<sup>3</sup> é “(...) para identificar os *stakeholders* e os públicos afetados pelas consequências das decisões organizacionais e para servir como voz dos públicos na arena da administração estratégica”. Certamente que o relações-públicas deverá estar empenhado em conduzir esse processo de gestão estratégica zelando pela ética, criticidade de atos e ações e, considerando os impactos que poderão trazer para organização e seus públicos.

Como complemento, vale ressaltar a assertiva de Bowen e Gallicano (2013: 194) “consider the role of ethics in public relations. Ethics affects decisions throughout the strategic

---

<sup>3</sup> Aqui utilizada como sinônimo da administração estratégica.

management process, such as what research to conduct, what method to use, what questions ask, and how to analyze the resulting data”.

Consideramos a gestão estratégica como um sistema de administração no qual o planejamento estratégico é um de seus pilares, ou seja, ele é um subsistema da gestão estratégica (Tabotoni; Jarniou, 1981) e, como tal, para sua implementação faz-se necessário alinhamento dos públicos na medida em que esses interferem em todo o processo de gestão estratégica. Para Grunig (2009) o profissional de Relações Públicas que participa da gestão estratégica, age de modo consequencialista, pois identifica os públicos, avalia seus comportamentos e analisa os cenários como forma de antever as consequências que as diferentes decisões podem provocar nas organizações.

Nesta perspectiva, Kunsch (2006: 130) afirma que “na contemporaneidade as Relações Públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica”, pois por meio dela uma organização poderá se posicionar perante a sociedade, demonstrando sua missão, visão, valores e princípios e definindo sua identidade. Essa perspectiva encontra respaldo em Simões (1995) que relaciona o objetivo das Relações Públicas à função organizacional e a atividade profissional de legitimar as ações organizacionais de interesse público. Para esse autor a tomada de decisão presente em todos os subsistemas das organizações estabelece uma relação dinâmica tanto nas perspectivas internas como externas. Dessa forma, todas as decisões afetam os públicos das organizações, indicando que estas não poderão ser tomadas à revelia dos mesmos, nem tampouco serem estanques, mas facilitadas, sobretudo, por um processo sistêmico de interlocução entre a organização e seus públicos.

O êxito do planejamento estratégico é resultado de uma rede de relacionamentos que necessita ser duradoura, confiável. Mesmo porque os públicos “por meio do poder, da opinião e do comportamento, podem influenciar os objetivos da empresa” (Simões, 1981: 4).

Diante do exposto, é possível sustentar que as Relações Públicas têm como papel a administração de relacionamento, ou seja, envolve “(...) o planejamento e a gestão dos assuntos públicos e das políticas corporativas permanentes dos relacionamentos organizacionais com seus públicos estratégicos” (Ferrari, 2006: p.87). Isso reforça a

necessidade de inter-relação e a importância das Relações Públicas no processo de planejamento estratégico que implica em negociações entre os diferentes interlocutores.

Ao se comunicar com diferentes públicos, as Relações Públicas trazem para o processo de planejamento as opiniões daqueles que são afetados pela organização e podem permitir sua participação em tomadas de decisão. “As relações públicas contribuem para a gestão estratégica ao se examinar cuidadosamente o ambiente para identificar públicos atingidos pelas consequências das decisões ou quem poderia influenciá-las” (Grunig, 2009: 47, grifo nosso).

O planejamento estratégico parte de alguns questionamentos, tais como: o que a organização pode fazer quanto a seu ambiente externo, o que é capaz de fazer quanto a suas competências, o que quer e o que deve fazer considerando os indivíduos, os grupos e as relações sociais (Oliveira, 2007). Adotar uma perspectiva consequencialista no planejamento estratégico é útil para explicar a situação de uma organização, permitindo a construção de diagnósticos que considerem o ambiente e as variáveis relevantes que incidem numa organização. Especialmente, em relação ao diagnóstico que pode ser feito pelo profissional de relações-públicas junto aos públicos que têm papel na organização. Pois, “os públicos consistem em grupos sociais que respondem às consequências que as organizações exercem sobre eles e que, por sua vez, tentam participar das decisões que sirvam aos seus interesses” (Grunig, 2009: 72-73). Por essas razões, podemos ponderar que o papel do relações-públicas no planejamento estratégico é o de identificar os públicos, avaliar seus comportamentos e analisar os cenários de maneira a antever as consequências que as diversas decisões tomadas pelas organizações podem provocar (Grunig, 2009) em suas ações sociais – em suas vidas, no consumo, na sociedade, etc. Certamente, que implica em negociações, em ressignificações que se constroem e reconstroem no intercâmbio de perspectivas e posicionamentos entre os envolvidos – os públicos – no processo de planejamento estratégico.

Pois, a perspectiva consequencialista é baseada geralmente na tese segundo a qual a melhor situação, de um ponto de vista impessoal, é aquela na qual menos direitos são violados. No campo do planejamento estratégico, seria a propagação de uma visão na qual planejar é

pensar o certo e o errado, maximizar o bem em todas as etapas do planejamento, e realizar programas e ações que deem origem ao melhor estado situacional visado. Por fim, as teorias consequentialistas atestam que a avaliação de um estado de coisas deve ser feita de modo impessoal. Na prática profissional do relações-públicas isso implica, por exemplo, pensar o bem estar de todos os públicos envolvidos no planejamento, sendo esse definido em termos de valores irreduzíveis como a cultura, a preservação de ecossistemas, as relações entre os públicos, e não apenas desejos e preferências. Significa que, no ato de planejar estrategicamente, o profissional de Relações Públicas deve empenhar-se na ponderação dos custos e benefícios dos diversos cursos de ação disponíveis em cada momento.

Ferrari (2009) acredita no equilíbrio de forças entre as partes envolvidas, pois o objetivo deve ser o de encontrar uma resposta adequada para satisfazer a necessidade de todos, utilizando estratégias de mediação, consenso e negociação, buscando soluções benéficas a todos. Num processo de planejamento estratégico, por exemplo, a organização pode querer estabelecer seus objetivos por conta própria, mas dificilmente pode ser assim, porque há públicos interessados na organização que podem se envolver para influenciá-la de algum modo.

Em um sistema aberto de Relações Públicas deve haver sistemas de comunicação que facilitem a compreensão entre o sistema e os subsistemas presentes no meio ambiente, ou seja, entre as próprias pessoas envolvidas na e com a organização, e quando esse sistema é simétrico e bidirecional os interlocutores podem partilhar iniciativas e interesses com uma negociação mais equilibrada (Gonçalves: 2005).

Para Lodi (1986) numa negociação bem sucedida todos ganham porque essa implica a busca de interesse comum. As soluções de uma negociação devem ser duradouras e se os termos não forem vantajosos para uma das partes, logo haverá necessidade de mudar o acordo, portanto ambos os lados de uma negociação devem sair com certas necessidades satisfeitas: “As negociações bem sucedidas não são sensacionais. Não há guerras nem processos turbulentos. Ambos os lados ganharam” (Lodi, 1986: 163).

Grunig (2009) defende em sua “Teoria geral de excelência em Relações Públicas” que para além das consequências das ações, o papel do relações-públicas no planejamento

estratégico precisa agregar qualidade ao relacionamento com os públicos, o que implica o cultivo de valores, tais como: *Reciprocidade* – é o grau de satisfação entre organização e públicos, bem como sua capacidade de influenciar um ao outro; *Confiança* – é composta pela integridade da organização, sua competência e capacidade de cumprir o que propõe, sendo também a boa vontade dos envolvidos em participar do relacionamento; *Satisfação* – é quando as partes se sentem confortáveis ou não no relacionamento e expectativas positivas podem ser reforçadas; *Compromisso* – é a avaliação que cada parte faz para saber se vale a pena ou não manter ou promover o relacionamento (Grunig, 2009: 95).

Contudo, tanto Grunig (2009) quanto Ferrari (2000 apud Ferrari, 2009) apontam as dificuldades que o relações-públicas enfrenta para poder realizar um papel estratégico em tomadas de decisão organizacional que considerem todos os públicos envolvidos. Os autores defendem que somente quando esse profissional faz parte da alta direção/coalizão dominante pode efetivamente desempenhar um papel estratégico, já que as Relações Públicas, segundo a Teoria de Excelência, é também uma função gerencial que “auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente” (Grunig, 2009: 63). Ferrari (2009: 184) aposta na atuação deste profissional para reverter a situação de desconhecimento quanto a seu papel estratégico: “Cabe aos relações públicas informar e educar os membros da organização sobre a importância da atividade, que é estabelecer relacionamentos corporativos que gerem interação entre os públicos e a organização”.

Dessa forma, às práticas e decisões de uma organização devem estar alinhadas às Relações Públicas, visando construir relacionamentos baseados em reciprocidade e confiança. É como propõe Grunig (2009, p. 76):

Num sentido prático, gestores das diferentes disciplinas administrativas identificam diferentes problemas para a organização solucionar e propõem diferentes soluções para esses problemas. Cada um desses pontos de vista é importante se a organização compreende o impacto das consequências de suas decisões.

Cabe, portanto, aos profissionais de relações-públicas identificarem essas consequências e de como elas podem afetar os públicos ligados à organização. A visão consequencialista de Grunig define os *stakeholders* e públicos de interesse como conectados à organização a partir das consequências que as decisões da mesma têm sobre esses públicos, ou quando o

público reconhece uma ou mais dessas consequências como um problema. É por isso que a ética deve ser incorporada às Relações Públicas como um processo de diálogo e estratégia gerencial. Assim a ética na Teoria da Excelência contribui para criar um diálogo autêntico entre a organização e seus públicos para que os relacionamentos sejam construídos e cultivados (Berger e Reber, 2013).

As críticas dirigidas à perspectiva consequencialista é a de que essa requer uma postura profissional demasiado exigente, com os agentes atuando como seres ideais, já que ao dedicar todos os recursos na promoção imparcial do bem, qualquer ato que não maximize o bem pode ser considerado errado. Na prática, essa perspectiva, segundo os críticos, pode alienar o profissional de seus projetos pessoais, ameaçando sua integridade como indivíduo autônomo. Ao mesmo tempo, por não impor limites à maximização do bem, o consequencialismo pode também ser considerado como extremamente permissivo (Galvão, 2010). Tiley (2005: 312) argumenta que uma perspectiva consequencialista pura pode obscurecer os meios não éticos para se alcançar os resultados desejados: “for example, a pure consequentialist would endorse a lie if it ultimately resulted in more happiness or more wide-spread benefit than truth telling”. E por fim, a crítica destaca que não há igualdade de poder entre as organizações e seus públicos (gonçalves, 2005).

Apesar do consequencialismo ser alvo de controvérsias, sua sustentação, conforme dito, pode ser baseada na tese de que a melhor situação é aquela na qual menos direitos são infringidos (Galvão, 2010). Grunig (2009) levanta os seguintes argumentos a favor dessa perspectiva na área de Relações Públicas, quais sejam:

- Organizações que não aderem a reciprocidade no relacionamento com os públicos perdem confiança e credibilidade;
- Nem as organizações e nem seus agentes são entidades ideais, por isso utilizam vários modelos de Relações Públicas segundo suas necessidades;
- O profissional de Relações Públicas negocia tanto com a direção da organização quanto com seus públicos, buscando a mediação entre as diversas esferas de poder.

Ainda assim, Grunig (2009) reconhece as dificuldades e problemas enfrentados pelos profissionais da área. Um desses problemas refere-se a questões de gênero, pois embora as mulheres sejam maioria nos cursos de Relações Públicas, no mercado a lógica é outra, em cargos de liderança e gestão a maior presença é masculina, e a maioria das mulheres na área desempenha função técnica e gerencial (Ferrari, 2000 apud Ferrari: 2009).

De modo geral, o objetivo do profissional de relações públicas no planejamento estratégico é o entendimento, pois "as organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas" (Grunig, 2009: 27).

Finalmente, seria possível sustentar que o papel do relações-públicas no planejamento estratégico sob a ótica consequencialista é o de legitimar as atitudes decisórias de uma organização junto aos públicos que fazem parte da sua cadeia de negócios. Logo, a esses profissionais cabe não apenas o papel de mediar os relacionamentos entre a organização e esses públicos, mas sobretudo, a reponsabilidade inerente de participar ativamente do processo decisório e interferir nele, introduzindo valores morais e éticos, de responsabilidade social (Grunig: 2009).

#### **4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

Cada vez mais as organizações – sejam elas privadas ou públicas - estão sendo impulsionadas a planejarem seus negócios e atividades, apoiando-se em análises mais complexas sobre os ambientes internos e externos, realizando diagnósticos e ações estratégicas que possam potencializar em seu meio de atuação os seus atributos tangíveis e intangíveis, suas missões, propostas e resultados sustentáveis.

Por isso, autores como Grunig (2009), Ferrari (2009), ao explicarem a gestão estratégica e sua importância, reconhecem e descrevem a função das Relações Públicas na identificação dos componentes do ambiente e no uso da comunicação para construir relacionamentos com a organização.

O apoio das Relações Públicas para a gestão estratégica, na visão destes autores, e, conseqüentemente para a eficácia organizacional é imprescindível, na medida em que

contribuem para identificar problemas e construir relacionamentos com os públicos que influenciam ou, por eles são influenciados.

Berger e Reber (2013) notam que desde a década de 1980 aparecem estudos que enfatizam o papel das Relações Públicas como a consciência ética no âmbito da organização na tomada de decisões. Na abordagem consequencialista subjetiva de Grunig (2009) os participantes da gestão estratégica de diferentes setores reconhecem as diversidades de problemas, bem como, suas diversas soluções, face aos diferentes interesses dos públicos. No entanto, neste âmbito de decisões da gestão estratégica, há perspectivas consequencialistas que utilizam as Relações Públicas apenas como ação pontual, de modo utilitarista e isolada dos objetivos, missão e visão das organizações (Gonçalves, 2005). Ainda assim, emerge atualmente a visão pós-moderna (Knights e Morgan, 1991) que defende uma abordagem racional, na qual os participantes devem se unir para encontrar a melhor solução, conduzindo-os ao consenso. Em suma, trazer para o processo decisório os problemas dos públicos que fazem parte do ambiente organizacional, ou seja, fazer com que os gestores incorporem em seu ambiente a estrutura organizacional é a contribuição do Relações Públicas na gestão e/ou no planejamento estratégico.

O desenvolvimento do planejamento estratégico implica em inúmeras negociações sobre visões e perspectivas das pessoas envolvidas que podem e, por que não dizer, devem em determinados momentos divergir – isso garante inclusive maior criticidade ao processo. Além disso, o processo deverá garantir uma sinergia entre a organização e seu ambiente, levando em consideração que diversas forças estão em jogo: os acionistas querem maior lucro; os funcionários mais participação; os consumidores maior transparência e melhores produtos.

O processo decisório no planejamento estratégico é complexo e permeado por diferentes públicos em constante negociação de sentido, que se cristalizam nas tomadas de decisão organizacionais sobre as estratégias de ação, frente ao reconhecimento ou não desses públicos que são impactados e impactam uma organização e, de sua responsabilidade sobre eles. Logo, contemplar no processo de formulação do planejamento estratégico as visões, necessidades e expectativas dos públicos é parte do papel dos relações-públicas, uma vez

que estes profissionais devem ser “(...) o mecanismo formal que incorpora questões de ética e de responsabilidade ao processo decisório organizacional” (Budd, 1992: 97, apud Grunig, 2009: 105).

Dessa forma, a atividade de Relações Públicas deve ser a função que justamente introduzirá os valores e os problemas dos públicos nas decisões estratégicas, acrescentando o elemento moral nessas decisões. Entretanto, essa atuação só se torna possível quando o profissional da área é parte da coalizão dominante, e por sua vez, é apoiado por uma cultura organizacional disposta a dar subsídios à pesquisa, argumentação e análise que permitam aconselhar sobre ética com autonomia, participando plenamente da tomada de decisão. Esse ambiente permite não somente a autonomia das Relações Públicas, mas a responsabilidade de todos na busca da excelência organizacional, construindo relações mais confiáveis entre a organização e seus públicos (Berger e Reber, 2013).

Tilley (2005), por sua vez, destaca que não há apenas uma maneira de se exercer a ética no campo das Relações Públicas, pois as abordagens éticas tem suas fortalezas e limitações em diferentes circunstâncias. Assim, na difícil busca de relações satisfatórias entre públicos e organizações, nem sempre amigáveis, é que atuam os relações-públicas, que podem adotar uma perspectiva consequencialista de planejamento estratégico, buscando de forma ética, examinar as práticas da organização em que atuam junto aos públicos de interesse, para poderem justificar as opções escolhidas no processo decisório, raciocinando de forma consequencialista sobre quem ou quais públicos serão impactados pelas decisões tomadas.

## 5. REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. (1978). *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos.
- BERGER, B.K.; REBER, B.H. (2013). Power and influence in public relations. In K. Sriramesh, A. Zerfass, A; Kim, J.N.(Eds.). *Current trends and emerging topics in public relations and communication management*. New York, NY: Routledge.
- BOCCATO, V. R. C. (2006). *Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação*. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274.

BOWEN, S.A; GALLICANO, T.D. (2013). A philosophy of reflective ethical symmetry: Comprehensive historical and future moral approaches in the excellence theory. In K. Sriramesh, A. Zerfass, A; Kim, J.N.(Eds.). *Current trends and emerging topics in public relations and communication management*. New York, NY: Routledge. 193-209

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. (2013). *Código de ética*. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br>> Acessado em: 01 de Julho de 2013.

DMITRUK, H.B. (2004). Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. (Org.) *Caderno metodológicos: diretrizes do trabalho científico*. 6.ed. Chapecó: Argos.P. 67-76.

FERRARI, M.A. (2009). Parte 2: Cenário Latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. (p. 125-128). In: Grunig; J.E; Ferrari, M.A.; França, F. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto, relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

FERRARI, M.A. (2006). *As dimensões locais das relações públicas internacionais: teorias e paradigmas*. Revista Organicom, Ano 3, nº 5. 2º semestre.

GALVÃO, P. (2010). *Dicionário de filosofia e moral política*. Instituto de Filosofia da Linguagem. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa/Portugal. Disponível em: [www.ifl.pt](http://www.ifl.pt) Acesso em 15 abril 2013.

GIL, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, G.M.P. (2005). *Relações Públicas e responsabilidade pública: da visão sistêmica à visão altruísta*. Anais do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, Covilhã, Portugal. Vol II, p.407-415.

GRUNIG, J.E., FERRARI, M.A. y FRANÇA, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora.

GRUNIG, J.E. (2009). Parte 1: Uma teoria geral de excelência em Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. (p. 15-124. ) In: Grunig, J.E.; Ferrari, M.A.; França, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora.

GRUNIG, J.E.; HUNT, T. (1984). *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston.

HEATH, R.L. (2001). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

HEATH, R.L. (2003). *Encyclopedia of public relations*.. 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

KNIGHTS, D., MORGAN, G. (1991). *Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique*. *Organization Studies*, 12, 252-273.

KUNSCH, M.M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 5.ed. São Paulo: Summus.

LITTLEJOHN, S.W. (1982). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar.

LODI, J.B. (1986). *Lobby, os grupos de pressão*. São Paulo: Pioneira.

MINTZBERG, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press.

MINTZBERG, H.. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, D.P.R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 15 ed. São Paulo: Atlas.

SIMÕES, R.P. (1995). *Relações Públicas: Função Política*. 3. ed. São Paulo: Summus.

SIMÕES, R.P. (1981). A variável relações públicas no processo de marketing. *O público*, São Paulo, jan./fev.

SOLOMON, R. C. (1995). La etica de los negocios. (p. 483-498). In: Singer, P. (Org.).(1995). *Compendio de ética*. Madrid: Alianza Editorial.

TABATONI, P., JARNIOU, P.A. (1981). A dinâmica na gestão estratégica. In: Ansoff, H.I; Declerck, R.P; Hayes, RL. (1981). *Do planejamento estratégico à gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.

TENCH, R, YEOMANS, L.(2006). *Exploring Public Relations*. Pearson Education.

TILEY, E. (2005) *The ethics pyramid: making ethics unavoidable in the Public Relations process*. *Journal of Mass Media Ethics*, 20(4), 305-320.

WARBURTON, N. (1998). *Elementos básicos de Filosofia*. Lisboa: Gradiva.

**Forma de citar este artículo:**

PORÉM, S.L. y DE SOUZA BRANDAO, T. (2015). O papel do relações-públicas no planejamento estratégico sob a ótica das teorias consequencialistas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 10, 189-212. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-11-189-212>.