

Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta

TERESA RUÃO, PAULO SALGADO, RENATA DE FREITAS & PAULA CAMPOS RIBEIRO

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – Universidade do Minho
truao@ics.uminho.pt

Resumo

Os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas parecem cruzar-se inevitavelmente e os limites de cada um são objeto de debate recorrente. Serão conceitos distintos ou, apenas, opções terminológicas? Eis a questão que persiste entre profissionais e académicos.

Neste artigo, discutiremos a nossa visão sobre a problemática: entendemos a Comunicação Organizacional como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão e compreendemos as Relações Públicas como uma relevante disciplina envolvida no desenvolvimento, implantação e avaliação dessa comunicação nas organizações. E, para fundamentar a nossa argumentação, apresentaremos uma revisão da literatura num estudo comparativo que toma por unidades de análise: os conceitos base destas duas áreas, as suas origens, os tópicos de investigação preferidos e, por fim, as publicações registadas em Portugal.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Relações Públicas; teoria da comunicação organizacional e teoria das relações públicas

1. INTRODUÇÃO

“...ninguém argumenta que deveríamos estar livres de desacordos, mas o conflito crónico é cansativo e desagradável. Degrada a qualidade do nosso trabalho” (Corman, 2000: 7).

A proposta de definição de Comunicação Organizacional de Deetz (2001: 42) sugere que “assim como a Sociologia, a Psicologia ou a Economia são capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo sobre as organizações”. E Christensen e Cornelissen (2011) acrescentam que a força ativa e constitutiva da Comunicação Organizacional se sente, particularmente, na construção e criação de sentido que promove nas organizações. Uma posição bem expressa no trabalho de Mumby (2001), que explica a Comunicação Organizacional como o processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais.

Ora, um campo de proximidade deste é o das Relações Públicas. Van Ruler e Verčič (2005) atribuem às Relações Públicas (RP) o papel de olhar estrategicamente para os relacionamentos e processos comunicacionais nas organizações, mas de um

ponto de vista externo, do ponto de vista público ou da esfera pública. Uma perspectiva que vai de encontro à posição de Hutton (1999), que reserva às RP o domínio do relacionamento das organizações com os seus públicos. Ao que muitos autores acrescentam um registo de busca de visibilidade, de persuasão linear, de esforço de impacto comunicativo e controlo (Gonçalves, 2010).

Os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas parecem, pois, cruzar-se inevitavelmente e os limites de cada um são objeto de debate recorrente. Contudo, a pesquisa científica ainda não conseguiu chegar ao um consenso quanto ao âmbito e, sobretudo, fronteiras de cada um. Serão conceitos distintos ou, apenas, opções terminológicas? Eis a questão que persiste entre profissionais e académicos.

Neste artigo, apresentaremos a nossa visão sobre a problemática: entendemos a Comunicação Organizacional como a força propulsora que permite à organização cumprir a sua missão e compreendemos as Relações Públicas como uma relevante disciplina envolvida no desenvolvimento, implantação e avaliação dessa comunicação nas organizações. Nesta medida, constitui nosso propósito discutir esta interpretação, com o envolvimento dos autores referência nestas duas áreas das Ciências da Comunicação.

Para o efeito apresentaremos uma revisão de literatura sobre a Comunicação Organizacional e sobre as Relações Públicas, como plataforma para revelar os elementos que as aproximam e distanciam, mas enquanto caminho para intersecção e enriquecimento. Na verdade, acreditamos que o potencial de desenvolvimento conjunto é grande, no fortalecimento da teorização nos dois campos e no reforço da sua visibilidade social como domínios de prática profissional e reflexão académica.

Pretendemos, assim, com este artigo: (1) demonstrar o âmbito mais alargado da Comunicação Organizacional face às RP; e (2) evidenciar que as Relações Públicas constituem um campo relevante da Comunicação Organizacional, mas com preocupações próprias e diferenciadas. Como Corman e Poole (2000), parece-nos que os desencontros disciplinares podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propusemo-nos realizar um estudo comparativo que toma por unidades de análise: os conceitos base destas duas áreas, as suas origens, os tópicos de investigação preferidos e, por fim, as publicações registadas em Portugal.

2. Os CONCEITOS

Comparar os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas implica inevitavelmente analisar as questões conceptuais. Procuraremos, de seguida, descrever brevemente como estas duas áreas do saber se definem e como constroem ou reconstróem o seu significado, ora numa linha de aproximação, ora de distanciamento. Tomamos com referências orientadoras as definições disciplinares mais conhecidas e as meta-reflexões produzidas em cada campo.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A principal marca dos teóricos da Comunicação Organizacional é o seu entendimento de que a comunicação é uma importante força no processo de organizar. Como Weick (1979), acreditam que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. Tal pensamento deu origem à enunciação de um princípio fundamental para estes teóricos, segundo o qual a Comunicação Constitui a Organização (ou CCO - Communication Constitutes Organization Principle).

Na verdade, Weick (1979) defendeu que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações e, com base nisto, argumentou que comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar. E foi a partir de argumentações desta natureza que esta corrente teórica assumiu que a comunicação é a organização, ou seja, é um fenómeno que faz parte da essência de organizar (Tompkins, 1984; Taylor *et al.*, 2001). Esse entendimento sugere, pois, que as pesquisas na área se devem centrar no papel transversal que a comunicação desempenha na criação dos sistemas organizacionais, enquanto elemento nuclear e não apenas acessório ou ao serviço de objetivos de performance.

Como explica Kreps (1990), este campo entende que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. Os seus autores argumentam que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação parece estar na base de todas atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Inspirada na proposta inicial de Weick (1979), a investigação no campo desenvolveu-se pela análise do discurso e da linguagem e pelas teorias interpretativas, que substituíram a metáfora da comunicação como contentora de fluxos de informação e mensagens de alinhamento pelo seu entendimento como um meio de coordenar ações, criar relacionamentos, constituir e manter as organizações (Putnam & Pacanowsky, 1983). E, embora as perspetivas sobre a construção comunicativa das organizações variem, todas subscrevem que a comunicação constitui um mecanismo de construção de sentido coletivo e modo de coordenação social, através de diferentes tipos de comunicação organizacional, como: a publicidade, as relações públicas, a comunicação administrativa, o *merchandising* ou a promoção de vendas (Riel, 1995; Mumby & Stohl, 1996; Kunsch, 2009; Christensen & Cornelissen, 2011).

Deste modo, as definições produzidas no campo são consonantes com a proposta de que se trata do “estudo da comunicação humana em contexto organizacional. Considerando-se a comunicação como um processo central à vida da organização e que, embora revelando naturais semelhanças com qualquer ato de comunicação humana, integraria, também, particularidades resultantes do contexto em que ocorre” (Ruão, 2004: 14). Kreps (1990) adianta que comunicação é o que

permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem. E Fisher (1993) considera a comunicação organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais. Já Putman e Poole (2008) sugerem uma definição ampla enquanto processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular.

Assim, um traço distintivo do campo é que a Comunicação Organizacional reconhece, estuda e valoriza as múltiplas vozes – intrapessoais, interpessoais e grupais; informativas e persuasivas; administrativas e comerciais; emocionais e racionais; políticas e pessoais; formais e informais; individuais e institucionais; ambíguas e coerentes; tensas e alinhadas; interorganizacionais e de redes; entre outras - que caracterizam a *polifonia* (Christensen & Cornelissen, 2011) das organizações, no seu seio e na relação com o exterior. E esse traço permite-lhe demarcar-se de outros campos, como o das Relações Públicas.

A pesquisa teórica levou-nos, porém, a concluir que existe um número infundável de definições da disciplina, que diferem pela primazia atribuída a diversos fenómenos envolvidos nos processos de interação organizacional. Pelo que partiremos do pensamento de Deetz (2001), que identifica três possibilidades de olhar o fenómeno da comunicação nas organizações. A primeira entende a Comunicação Organizacional como (1) *uma especialidade dos departamentos ou agências*. Trata-se de uma definição que nos sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego. Mas outros autores preferem (2) *perspetiva-la como um fenómeno particular que tem lugar no seio das organizações*, à semelhança de outros como os de origem económica ou política. E face a este entendimento, esses autores sugerem as abordagens interdisciplinares com incursões pela Psicologia, Linguística, Gestão, Recursos Humanos ou Marketing. Por último, temos os investigadores que compreendem a Comunicação Organizacional como (3) *uma forma de descrever e explicar as organizações*. E para os defensores desta ideia, o propósito da investigação na área é produzir uma *teoria da comunicação sobre as organizações*.

Ora, a primeira perspetiva apresentada parece-nos ser a que se aproxima mais do outro campo em debate, porque nela revemos uma das visões de Comunicação Organizacional sugerida por van Riel (1994: 41), como “todas as (...) manifestações (...) dirigidas aos públicos-alvo da organização... [Sendo que] a maior parte de suas ações se dá no campo das Relações Públicas”. Vejamos, então, o que dizem os investigadores das RP.

AS RELAÇÕES PÚBLICAS

O campo das Relações Públicas muito se tem desenvolvido nos últimos 20 anos. Na Europa, apesar de ter aqui uma história de mais de 100 anos, constitui atualmente um setor de atividade promissor e que atrai muitos jovens para a formação

superior. Nesse processo, como reconhecem diferentes autores (van Ruler & Verčič, 2005), temos assistido à confluência da área para outros campos científicos, como a Comunicação Organizacional ou a Comunicação de Marketing. Talvez porque procure a maturidade, talvez porque isso faça parte de um processo evolutivo (como sugere a literatura). E o conceito é, cada vez mais, usado como chapéu para um conjunto de atividades de gestão da comunicação nas organizações.

Desde Bernays (1923) que as Relações Públicas têm procurado desenvolver bases científicas para o seu trabalho, a partir do campo das Ciências Sociais, tentando contrariar a “falta de respeito geral por parte da academia” (Cheney & Christensen, 2001: 168) e os preconceitos sociais que lhe foram associados. Nesse processo, tem-se constituído como uma disciplina de direito próprio, caracterizada por uma fundamentação distintiva e um método de ação identificado, como se percebe pelas definições seguintes.

Jefkins (1993) definiu o campo como a arte e a ciência social de analisar tendências, prever consequências e aconselhar os líderes organizacionais sobre a implementação de programas de ação que servirão o interesse do público e da organização. Já Cutlip *et al.* (1994) identificaram as Relações Públicas como a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações benéficas mútuas entre uma organização e os vários públicos, disso dependendo o seu sucesso. E Grunig e Hunt (1984) sintetizaram a sua visão como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos. Mais recentemente, o Manifesto de Bled (2002) destacou que as Relações Públicas são o processo estratégico que procura perceber uma organização a partir de uma visão externa, uma visão pública (ou de esfera pública).

Destas definições, destacam-se as seguintes dimensões: as RP como gestão da comunicação, como gestão de relacionamentos e como gestão da esfera pública. Daqui se conclui que a comunicação não constitui a única fundação das Relações Públicas (Ledingham & Bruning, 2000), também envolvidas na gestão estratégica das relações com os públicos (com o apoio das ciências económicas e empresariais) e na construção de um espaço público (onde mede forças com os media). Aliás, Ihlen e Ruler (2007) identificam três aproximações teóricas às RP: a orientação para o produto, a orientação para o marketing e a orientação para a sociedade.

Em qualquer dos casos, é evidente a dimensão externa do trabalho e da reflexão que acontece neste campo, cujas provas se podem recolher a partir de outras análises. Um estudo do significado do conceito em língua alemã – cujo termo usado é “Öffentlichkeitsarbeit” - permite verificar que significa, literalmente, “trabalho público” (trabalho em público, com o público e para o público; van Ruler & Verčič, 2005). O que vai de encontro à visão mais convencional das RP (a anglo-saxónica) como a gestão da relação com os públicos a partir da constituição de uma plataforma de debate público e da contribuição para a esfera pública. Aliás, Ronneberger e Rühl (1992 *in* van Ruler & Verčič, 2005) argumentam que o trabalho das Relações Públicas deveria ser avaliado pela qualidade da esfera pública que resulta das suas atividades. Nessa medida, a escola europeia - assente essencialmente numa

perspetiva sociológica - acredita que as RP produzem realidade social e, logo, um certo tipo de sociedade. Em suma, parece tratar-se da comunicação que é desenvolvida acerca da organização na sociedade.

Numa perspetiva comparativa, recuperamos a proposta organizadora de Deetz (para a Comunicação Organizacional; 2001), aplicando-a às Relações Públicas (como Verčič *et al.*, 2001). As RP são assim e igualmente: (1) uma especialidade dos departamentos ou agências, cujas funções e práticas são amplamente descritas por Grunig e Hunt (1984) a partir dos modelos de agente de imprensa, informação pública, assimétrico bidirecional e simétrico bidirecional. As Relações Públicas também (2) incidem sobre um fenómeno real que tem lugar nas organizações, mas que ultrapassa as suas fronteiras e tem efeitos na sociedade e que, por isso, pode variar de acordo com os diferentes espaços públicos. E as Relações Públicas são, ainda, como defendem alguns autores, (3) uma forma de descrever e explicar as organizações, ainda que lhes falte a identificação e consolidação de um modo distintivo de produzir essa explicação, de desenvolver as teorias das Relações Públicas sobre organizar e sobre a organização.

As RP estão, então, voltadas para o “gerenciamento dos assuntos públicos das organizações” e caracterizam-se “pela sua ação social pública” (Ferrari, 2009). Admitimos, nesse contexto, que as atividades de Relações Públicas são, de facto, práticas da Comunicação Organizacional. Todavia, limitar este último conceito aos fluxos de mensagens capazes de planear ou programar uma exposição pública favorável é negar a importância do universo ocasional, espontâneo, assimétrico e humano das organizações.

3. AS ORIGENS

Da análise da origem destes dois campos académicos e profissionais é, desde logo, evidente uma diferença. A Comunicação Organizacional nasceu na academia nos anos 40, e foi integrada como prática pelas empresas nos anos 90 (sob designações diversas como comunicação institucional, empresarial ou de imagem). Já as Relações Públicas nasceram no mundo real, em finais do século XIX, tendo sido consideradas objeto de ensino e estudo pela academia a partir das décadas de 1920/30.

DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Tradicionalmente, a comunicação no âmbito organizacional foi analisada pelos estudos da Teoria das Organizações. Com os seus modelos de cunho racional, do início do século XX, Frederick Taylor (da Administração Científica) e Henry Fayol (da Teoria Clássica da Administração) desenvolveram um entendimento sobre a orientação dos fluxos de comunicação nas organizações (Dubin, 1971). Os autores acreditavam numa corrente de informações unidirecional, onde o recetor das mensagens era passivo e respeitador de uma hierarquia.

Outra referência importante da época é Max Weber, embora a sua teoria burocrática dê importância à racionalidade da produção, não salientando a comunicação.

Para Weber (1978, reedição póstuma referente a 1900 até 1920), contudo, a organização sobreviveria por causa da hierarquia e da competência dos quadros administrativos, sendo a comunicação um procedimento para promover a informação no âmbito interno.

Em contraposição à Administração Científica e ao Taylorismo, Elton Mayo ajudou a consolidar a Escola de Relações Humanas nos Estados Unidos da América, a partir dos anos 1920, e delineou um curso diferente para o processo comunicativo organizacional (Dubin, 1971). Os princípios da Escola de Relações Humanas eram o trabalho em equipa e a motivação dos funcionários. E na sua perspectiva deveriam ser também considerados os fluxos ascendentes ou descendentes de comunicação e os recetores da mensagem, que precisavam de ser consultados e incentivados à participação (Nassar, 2009).

Esta escola behaviorista também defendia alguns ideais humanistas, com destaque para o pensamento de Abraham Maslow (com a sua pirâmide comportamental, da década de 1950) e de Kurt Lewin (com o movimento do Desenvolvimento Organizacional, a partir de 1962). E, por muitos anos, esta perspectiva foi influenciando o pensamento desenvolvido sobre a comunicação nas organizações a partir destes estudos clássicos.

Note-se que as linhas teóricas referidas refletiam a sociedade vigente na época, passiva perante os meios e ávida por trabalho para conquistar o seu lugar na sociedade de consumo capitalista. Mas os seus estudos sobre os processos de comunicação acabaram por legitimar o trabalho de outros pesquisadores que aprofundaram o tema, a princípio no âmbito dos estudos da Sociologia, Psicologia, Gestão ou Estudos Organizacionais, e posteriormente, dando início à nova área da Comunicação Organizacional.

Inicialmente, as primeiras contribuições sobre a Comunicação Organizacional surgiram em disciplinas de cursos relacionados com as Relações Públicas e a Gestão de Marketing, nos Estados Unidos da América. Mas a partir da década de 1960, surgiram estudos mais especializados e que entendiam a organização como um sistema aberto (Katz & Kanh, 1966), que faz trocas com o ambiente, por meio de práticas sociais e redes de relacionamentos, considerando o comportamento dos atores envolvidos no contexto organizacional. Na década seguinte, as abordagens interpretativas deram espaço para análises menos prescritivas, menos focadas na eficiência comunicativa, e a Comunicação Organizacional integrou a produção de discursos e de práticas institucionais destinadas a construir e a partilhar significados dentro das (e sobre as) organizações.

Então, a partir da década de 1970, já se notava a defesa de um caminho independente para a Comunicação Organizacional, que a afastava dos trilhos da Gestão. Alguns autores importantes nesta trajetória foram Weick (1979), Tompkins (1984) e Kreps (1990), que defenderam que para compreender o ambiente organizacional era necessário estudar a comunicação, pois sem a rede de processos comunicativos não se desenvolvem organizações.

A maioria das investigações sobre Comunicação Organizacional, que alcançaram notoriedade mundial nas últimas décadas, é oriunda da América do Norte: dos Estados Unidos (como Jablin & Putnam, 2001 e Jablin *et al.*, 1987) e do Canadá (como a Escola de Montreal e Taylor, 1993). Para a relativista Escola de Montreal, a Comunicação Organizacional estuda os indivíduos organizados por meio da comunicação e as dinâmicas comunicacionais que lhes concedem capacidade de se organizarem. Taylor (1993), em particular, estuda as formas de comunicação a partir da linguagem e do discurso que permitem que os indivíduos estabeleçam ideias que expressam as suas vivências.

Segundo Taylor (1993), o campo temático da Comunicação Organizacional teve as primeiras afirmações nos anos 1960, passou pela fase das teorias interpretativas, depois das teorias críticas e pós-modernas, para finalmente se tornarem transversais as conceções de que a comunicação e a organização são equivalentes. Exemplos desta última visão são os trabalhos de Mumby (1994), Tompkins (1984) e Kreps (1990) sobre a comunicação ser tão importante quanto a própria organização, pois as organizações compartilham informações e ideias para existirem no ambiente social. Desse modo, a comunicação não poderia ser estudada como um fenómeno isolado dos eventos da organização.

No contexto europeu, há produções que refletem o entendimento do processo comunicacional nas organizações, principalmente na Alemanha, Bélgica, Holanda, França, Espanha e Portugal. Sob uma perspetiva mais analítica, as investigações europeias são marcadas pela flexibilização da hierarquia de informações. Na Alemanha, há influências do sistema económico pós-guerras e da Escola de Frankfurt. Em França, a corrente crítica tem influências de Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Jean Baudrillard e Dominique Wolton. Em Espanha e Portugal há estudos sobre as questões de identidade e de imagem organizacional, com algumas aplicações empíricas nas organizações e influências da teoria da Estratégia e da Cultura Organizacional, com Tajada (1994), Marín (1997), Villafañe (1998), Viegas Soares e Pereira (*in* Mendes *et al.*, 2006) ou Ruão (2008).

Por outro lado, percebemos que as Relações Públicas traçaram um percurso autónomo diferente e ganharam algum destaque no cenário empresarial desde finais do século XIX.

DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Na história da civilização, muitos nomes se destacaram pela defesa de causas que eram controversas, por intermediarem o relacionamento entre instâncias sociais, por orquestrarem situações de conflito e por incentivarem novas orientações perante a opinião pública, assemelhando-se à prática de RP (Llyod & Llyod, 1988; Grunig & Hunt, 1984). Mas as primeiras indicações de atividades similares às Relações Públicas surgem no seio da Revolução Industrial norte-americana, ainda que de forma preliminar, como consequência da expansão da indústria e do comércio (Llyod & Llyod, 1988). Naquela altura, o objetivo era comunicar a produção em larga

escala, em conjunto com os anúncios publicitários impressos (Lesly, 1995). Grunig e Hunt (1984) acreditam que o termo “Relações Públicas” foi utilizado pela primeira vez em 1882, pelo advogado Dorman Eaton, na Yale Law School.

Contudo, foi no começo do século XX, nos Estados Unidos da América, que a profissão de Relações Públicas teve a sua origem mais formal, sobretudo com Irving Lee e Edward Bernays (Lampreia, 1999). Lee defendeu a importância da gestão da informação e ficou conhecido pelo trabalho que desenvolveu aquando do acidente nos caminhos-de-ferro da Pennsylvania Railroad Company (1912) ou dos incidentes relacionados com a greve nas minas de carvão da Standard Oil (“massacre de Ludlow”, 1914). Numa posição à frente do seu tempo, ele recomendou a harmonização da comunicação entre os níveis superiores da administração e os seus públicos, e defendeu que se deveria divulgar a informação de forma transparente para os meios de comunicação social e para a sociedade (Llyod & Llyod, 1988). Mais tarde, Lee também coordenou uma campanha de imagem para o multimilionário John Rockefeller, que acabaria por torná-lo uma referência no campo (Tojal *et al.*, 2006).

Já Bernays foi pioneiro na profissão ao abrir o primeiro escritório de consultoria em Nova Iorque, em 1919, ao lecionar Relações Públicas em universidades e ao publicar o primeiro livro sobre a temática: *Cristalyzing Public Opinion* (1923). Na mesma época, refira-se, também Walter Lippman esboçou algumas linhas sobre a área no seu livro *Public Opinion* (Boiry, 1998).

No domínio europeu, ainda no começo do século passado, Stephen Tallents despontava na Inglaterra como o primeiro Relações Públicas da região, a trabalhar para o Empire Marketing Board (Llyod & Llyod, 1988). E, em 1924, empreendedores norte-americanos fundaram em Paris uma agência para gerir a imagem de empresas, mas não tiveram êxito com as suas estratégias (Boiry, 1998).

O início do século XX foi marcado pela promoção de vendas e pelo incentivo ao consumo, e neste contexto, por algumas décadas, as Relações Públicas foram consideradas ações de comunicação paralelas à Publicidade, isto é, com valor instrumental. Assim, do final do século XIX até o final dos anos 1920, as Relações Públicas eram atividades de agentes de imprensa ou de publicity, que se centravam na promoção, na assessoria de imprensa e em eventos. Algo bem diferente da Publicidade (advertising), cuja principal ferramenta eram os anúncios (Grunig & Hunt, 1984). Naquela época, muitas organizações ainda funcionavam segundo fluxos de comunicação lineares e táticos, assentes na ideia da receção passiva.

A partir da Segunda Guerra Mundial, constatou-se a importância das técnicas de comunicação dirigidas a grandes públicos e, a partir dos anos 1945-50, os profissionais europeus destacaram-se e criaram o primeiro Centro Europeu de Relações Públicas – em França, em 1959 (Boiry, 1998). Nessa época, tornou-se mais evidente a influência de grupos de poder e dos meios de comunicação de massa, que recorriam a mensagens promocionais para controlar o clima social (Lampreia, 1999).

Baskin *et al.* (1997) denominam esta primeira fase da história das Relações Públicas, que começou no final do século XIX, como a fase da manipulação, com

campanhas e espetáculos persuasivos geridos pelos agentes especializados perante um público ingénuo. E as primeiras décadas do século XX trariam a fase da informação, com os agentes de imprensa e com a Declaração de Princípios das Relações Públicas, desenvolvida pelo já citado Ivy Lee. Mas período pós-guerra que se seguiu trouxe profissionalismo e aceitação para a atividade, assim como o desenvolvimento do primeiro código de ética, surgido no seio da Public Relations Society of America, em 1964.

No contexto da literatura mundial, a corrente norte-americana apresenta as Relações Públicas como uma função administrativa que planeia e executa ações estratégicas de gestão (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 1992), sob uma dimensão pragmática (embora não considere as RP de maneira isolada, mas sim interdependente de outros sistemas que compõem as organizações). Enquanto a perspetiva europeia segue fundamentos interpretativos, refletindo sobre contextos que envolvem a Psicologia Social, a Linguística e outras as Ciências Humanas (Van Ruler & Verčič, 2004). Ou seja, esta perspetiva admite o carácter operacional das Relações Públicas, mas o seu entendimento perpassa o plano da gestão e da opinião pública, referindo-se ao seu papel educacional, no contexto dos sistemas sociais e comportamentais, e a sua função produtora de realidade social (Van Ruler & Verčič, 2004).

Concluindo, as Relações Públicas passaram a ser entendidas como um processo estratégico de relacionamento, que gere o fluxo de mensagens entre a organização e os públicos, mas é assumida também como uma “filosofia” de gestão que harmoniza o público e o privado, e ajuda a estabilizar relacionamentos eficazes com a sociedade (Ferrari, 2009).

4. OS TÓPICOS DE INVESTIGAÇÃO

Wehmeier e Winkler (2013) encontram diferenças entre a Comunicação Organizacional e Relações Públicas no que concerne aos seus tópicos de investigação. De modo geral, os tópicos de investigação em Relações Públicas tendem a ter um cariz mais funcional. Estas são encaradas como um processo ligado à gestão, que se foca na forma como as organizações estabelecem relações comunicativas com os seus diferentes públicos. Por sua vez, na área de Comunicação Organizacional estão mais presentes os tópicos relacionados com a teoria organizacional, cultura, liderança ou aprendizagem, sendo dada ênfase a formas emergentes de comunicação nas organizações.

EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao longo de mais de meio século de investigação em Comunicação Organizacional foram vários os autores que procuraram compilar e reunir os temas mais estudados dentro desta área, que se foi legitimando e encontrando um espaço, cada vez mais amplo, como campo científico de referência. De entre os estudos mais notados são de referir as propostas de Tompkins (1967; 1984), Redding, (1972),

Jablin (1978), Putnam e Cheney (1985), Redding e Tompkins (1988), Jablin, Putnam, Roberts e Portes (1987), Goldhaber e Barnett (1988), Wert-Gray, Center, Brashers e Meyers (1991), Allen, Gotcher e Seibert (1993) e Putnam, Philips e Chapman (1996) (*in* Tompkins & Wanca-Thibault, 2001).

Destacando as pesquisas mais recentes, referimos o trabalho de Allen *et al.* (1993) sobre os tópicos mais analisados em revistas científicas da especialidade, entre 1980 e 1991. Neste estudo, considerado como o mais exaustivo dos últimos anos, os autores referem-se a 17 áreas de análise no domínio da comunicação nas organizações: (1) relações interpessoais; (2) competências comunicativas e estratégias; (3) cultura e simbolismo; (4) fluxos e canais de informação; (5) poder e influência; (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; (7) redes de comunicação; (8) estilos de comunicação e gestão; (9) interfaces organização-ambiente; (10) tecnologia; (11) linguagem e conteúdos das mensagens; (12) estrutura; (13) incerteza e adequação da informação; (14) grupos e eficiência organizacional; (15) ética; (16) pesquisa transcultural; e (17) clima organizacional.

Putnam *et al.* (1996), por seu lado, desenvolveram aquela que é considerada como a revisão mais abrangente e original da evolução da pesquisa em Comunicação Organizacional. Na tentativa de organizarem os discursos produzidos no domínio, identificaram 7 *clusters* metafóricos: (1) *conduta*, (2) *lente*, (3) *ligação*, (4) *desempenho*, (5) *símbolo*, (6) *voz* e (7) *discurso*. A metáfora da *conduta* identifica os estudos em que as organizações são tratadas como contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação. A ideia da *lente* caracteriza os trabalhos em que a comunicação é vista como um sistema percetual que monitoriza o ambiente, filtra a informação, e desenvolve redes ou sistemas de conexão entre a organização e o ambiente. O *cluster* da *ligação* representa as investigações centradas na análise dos sistemas e redes de contacto organizacional. A ideia da *performance* classifica as pesquisas dedicadas ao estudo da forma como a comunicação coordena ações e interações sociais. A metáfora do *símbolo* é usada para catalogar os trabalhos que representam as organizações, essencialmente, como lugares onde se produzem atividades interpretativas. A *voz* designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização. E, por fim, o *cluster* do *discurso* integra as pesquisas que privilegiam, na organização, os textos, diálogos, géneros e outras manifestações discursivas.

Ora, no seio de tanta dispersão, procurámos descobrir uma referência orientadora. Em termos epistemológicos, Wehmeier e Winkler (2013) encontram nas raízes da Comunicação Organizacional uma associação ao construtivismo social. Este facto surge refletido no trabalho de Taylor e Every (2000), que caracterizam a emergência da comunicação nas organizações como um lugar (*site*) e uma superfície (*surface*) nos quais a comunicação concretiza a organização. Daí se percebe que as metodologias de investigação no seio da Comunicação Organizacional apresentem, tendencialmente, um cariz indutivo e explorativo, associado a métodos interpretativos, que estão intimamente relacionados com o construtivismo e a crítica epistemológica (Wehmeier & Winkler, 2013).

Saliente-se, ainda, que o tópico cada vez mais transversal à investigação em Comunicação Organizacional é a análise da comunicação como a força central de organizar, resumido na famosa expressão “the communicative constitution of organizations”, em que é destacado o efeito da linguagem e do discurso na construção de sentido e na coordenação social. Christensen e Cornelissen (2011) realçam esta tendência, tal como Taylor e Every (2011) que dão exemplos de como a investigação em Comunicação Organizacional se centra, de forma cada vez mais profunda, em temas como a mudança interna e os processos identitários que lhe conferem um corpo teórico interdisciplinar e distintivo.

Ainda no sentido de atualizar e completar a informação citada, procedemos a uma breve análise às mais recentes publicações da revista com maior reconhecimento na área – o *Management Communication Quarterly*. Tal permitiu-nos verificar que entre os principais temas se encontram os seguintes assuntos: o desenvolvimento de teoria em Comunicação Organizacional; os processos de mudança organizacional; a identidade e os processos de identificação organizacional; a estruturação; e a construção de sentido. Nota-se, contudo uma menor frequência de temas mais presentes nos estudos de Comunicação Corporativa (em que se destacam autores, como Paul Argenti ou Cees van Riel), como a influência da comunicação organizacional na construção da reputação. Esta tendência foi, também, sinalizada por Christensen e Cornelissen (2011).

Em suma, este breve estudo da pesquisa no campo da Comunicação organizacional permitiu-nos constatar que a evolução da disciplina se fez pela integração de novos assuntos, como a *linguagem*, a *cultura* e o *simbolismo*, face a uma tradição marcada pelo estudo das *competências comunicativas*. Embora permaneçam as preocupações iniciais de melhorar a *performance* comunicativa das organizações, que coexistem com as pesquisas interpretativas, políticas e críticas.

EM RELAÇÕES PÚBLICAS

A investigação em Relações Públicas tem sido maioritariamente caracterizada por uma linha funcionalista, em que estas são vistas como um processo estratégico focado na forma como as organizações comunicam com os seus diferentes públicos. Nessa medida, Wehmeier e Winkler (2013) salientam o papel ativo que a investigação em RP tem tido no suporte ao desenvolvimento de atividades pelos profissionais da área, no sentido de tornarem as suas práticas mais eficazes, eficientes e éticas.

Contudo, Edwards (2011), para além da menção às críticas a um paradigma que tem tornado a investigação e o campo científico mais fechado e estático, aponta a existência de uma divisão nas tendências de investigação no campo. De um lado, refere, encontram-se as abordagens funcionalistas e, de outro lado, a investigação não funcionalista que se foca no papel das Relações Públicas na sociedade, nas suas mais variadas perspetivas. E os próprios temas encontrados em publicações de referência no campo (realizadas no âmbito deste trabalho), como a Public Relations

Review ou a Public Relations Inquiry, parecem confirmar esta divisão em duas correntes distintas de investigação.

Aldoori (2005), por seu lado, vai mais longe e adianta que a investigação em Relações Públicas integra tópicos bem diferenciados. Entre estes, refere-se a uma tendência ligada à gestão, na qual Wehmeier e Winkler (2013) situaram a teoria de excelência de Grunig, Grunig e Dozier (2002), ligada àquilo a que apelidam de uma praxis dos estudos da gestão. Sendo que as outras tendências identificadas por Aldoori (2005) são: a investigação de cariz retórica (como Heath *et al.*, 2009); a influência pós-modernista (presente em Holtzhausen, 2002, 2011); e também uma corrente feminista e de género (com Grunig *et al.*, 2000).

Mais recentemente, Toth (2010), identificou seis temas que caracterizam os tópicos de investigação em relações públicas: (1) a comunicação de crise; (2) a teoria crítica, (3) o feminismo, (4) a retórica, (5) a gestão estratégica e (6) a análise tática. Já Edwards e Hodges (2011) defendem que podemos, ainda, encontrar uma tendência de investigação sociocultural no trabalho de investigação em Relações Públicas e que se centra em temas como a prática, os processos e os resultados, de ponto de vista da construção social e onde as questões de poder são também analisadas.

Para Edwards (2011), ainda que no trabalho de compilação de Heath (2010) – *The Handbook of Public Relations* – se procure contrariar a perspetiva mais funcional e os princípios da excelência, que durante muitos anos imperaram na literatura das Relações Públicas, é o trabalho de Toth (2010) que vem demonstrar que existe um terreno comum às perspetivas funcionalistas e não funcionalistas. Este ponto de intersecção encontra-se, segundo o autor, na visão das Relações Públicas como um fenómeno de relacionamentos que acontece a nível global ou mundial e no foco no relacionamento das organizações com os seus públicos. Nessa linha de intersecção, Edwards (2011) e Galloway (2013) defenderam também a importância de explicar as Relações Públicas de uma forma mais integradora, já que as definições mais conhecidas têm uma índole funcionalista.

Assim, Edwards (2011) considera que os tópicos de investigação do campo tendem a partir de seis diferentes assunções, três delas ligadas a uma visão funcionalista e três outras ligadas às visões não funcionalistas. Estas perspetivas procuram descrever a realidade ontológica da investigação em Relações Públicas. Ora, as três assunções funcionalistas são: (1) o contexto organizacional é o mais importante para o estudo das Relações Públicas; (2) as Relações Públicas eficazes equivalem a uma comunicação bem gerida, à luz dos interesses organizacionais e, em particular, da gestão da reputação organizacional; (3) o ponto de vista sobre o qual as relações públicas são melhor entendidas é o organizacional, que prevalece sobre a visão dos públicos, facto que destaca o ponto de vista da comunicação estratégica. No seio das perspetivas não funcionalistas, as assunções propostas por Edwards (2011) são: (4) as Relações Públicas não são apenas definidas pelo contexto formal da organização; (5) as Relações Públicas são moldadas por culturas e sociedades nos quais os profissionais operam (devendo ser tidos em conta os contextos social e cultural, bem como

os interesses da organização); e (6) as Relações Públicas são orientadas por valores e não ausentes ou neutras de valor, podendo deste modo gerar poder e resistência.

Estas assunções aqui apresentadas acabam por aglomerar em si os temas mais clássicos de investigação em Relações Públicas como: gestão de crises, *lobby* ou assessoria de imprensa; e temas emergentes como a influência e a gestão das tecnologias da informação e redes sociais online na vida das organizações. Temas esses também presentes na análise que realizámos aos artigos mais lidos na *Public Relations Review* e na *Public Relations Inquiry*, onde encontramos em destaque os seguintes assuntos: a necessidade de uma nova identidade e definição para as Relações Públicas, a responsabilidade social, as questões de ordem ética e, em grande relevo na *Public Relations Review*, a influência da comunicação *online* na gestão dos relacionamentos com os públicos e na gestão de crises, onde se torna evidente, por exemplo, o trabalho de Schultz, Ultz e Goritz (2011).

5. O CASO PORTUGUÊS

Avançamos agora com uma análise do percurso da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas enquanto campo académico em Portugal, tendo como referência as publicações na área. Para tal, tomámos por objeto de estudo os livros publicados por autores portugueses, em Portugal, e a produção de teses de doutoramento em Ciências da Comunicação, desde 1990 até à data (cujos títulos apresentam os conceitos de *Comunicação Organizacional*, *Relações Públicas*, *Comunicação Institucional* e *Comunicação Empresarial*, defendidas em universidades portuguesas, e disponíveis, *online*, no RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal). Os conteúdos da produção editorial e científica permitiram-nos chegar a algumas conclusões quanto à evolução dos temas, pesquisas, autores e instituições nas duas áreas.

A PUBLICAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Para efeitos de enquadramento podemos referir que a primeira obra publicada nestas áreas, - ligadas ao estudo dos fenómenos de comunicação a acontecer em organizações - por um autor português surge em 1979. Trata-se do primeiro ensaio de Joaquim Martins Lampreia, intitulado *Técnicas de Comunicação, Publicidade, Propaganda e Relações Públicas*, editado pelas Publicações Europa-América. De 1979 a 2004, a produção existente está descrita e compilada na obra coordenada por Manuel Tojal, *Relações Públicas: o reconhecimento da profissão em Portugal* (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo, & Oliveira, 2006: 30-34); e, de 2004 a 2009, essa produção foi coligida por Ribeiro e Ruão (2012).

Na última década do século XX, a produção da literatura versa maioritariamente sobre temas de Relações Públicas (Fonseca, 1998, 1999; Oliveira, Pais & Cabrito, 1991) e, em particular, sobre as temáticas das relações com a imprensa e com os jornalistas (Correia, 1991; Santos, 1995), sendo estes um público privilegiado.

De seguida, surgem os temas das técnicas de comunicação empresarial, em termos abrangentes (Gomes, 1991; Lampreia, 1992), ou versando sobre práticas específicas como, por exemplo, o patrocínio ou o mecenato (Mendes, 1991). O tema da imagem empresarial (Amaral, 1997; Salema, 1996) é outro dos assuntos florescentes, assim como as questões da comunicação estratégica (Camilo, 1998).

Em 1999, surge o conceito da Comunicação nas Organizações com um livro de Arménio Rego (1999), uma obra dedicada à comunicação no interior das organizações que vinha quebrar a hegemonia da literatura anglo-saxónica voltada para o ambiente externo, com temas como as Relações Públicas, as relações com a imprensa, a Publicidade e a imagem empresarial. Na viragem do milénio, o tema da cultura organizacional aparece como um dos assuntos dominantes (Carvalho, 1999; Gomes, 2000; Reto & Lopes, 1990).

Já na primeira década do séc. XXI, verifica-se a diminuição da literatura acerca das Relações Públicas e uma crescente preocupação com a questão estratégica da comunicação (Reis, 2002), bem como com a comunicação empresarial, vista sobretudo sob o ponto de vista da comunicação integrada de marketing, da gestão e do planeamento estratégico (Caetano & Rasquilha, 2004, 2007; Cardoso & Gaio, 2004; Cota *et al.*, 2007; Matos *et al.*, 2007). Esta constatação vai ao encontro dos resultados obtidos por Tojal *et al.* (2006):

“É igualmente perceptível uma tendência para o estudo da sua aplicação a determinados segmentos da atividade, como é o caso da assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, protocolo, patrocínio e mecenato ou gestão de crise. É justo, no entanto, referir-se que, nos últimos anos, os estudos publicados no nosso país sobre comunicação organizacional evoluíram por uma visão de certo modo ampla, compreendendo, por exemplo, o clima e a cultura organizacionais, a problemática da comunicação pública e a comunicação estratégica” (Tojal *et al.*, 2006: 30).

Assistimos, também, ao florescimento dos temas relacionados com a questão simbólica da empresa, como a cultura organizacional e a identidade (Faveiro, 2004; Ruão, 2008; Seruya, 2009) ou as marcas (Ruão, 2006). E outras pesquisas científicas desenvolvem-se à volta da comunicação interna (Almeida, 2003) e da comunicação institucional e relações públicas (Fonseca, 1998).

Inicialmente, a literatura reflete uma preocupação com o estudo das técnicas de comunicação aplicadas às empresas, pelo que se optou pela terminologia de Comunicação Empresarial, Gestão da Comunicação, Relações Públicas ou Publicidade, tomando o conceito da comunicação como o cerne da vida das organizações. Algo que é desenvolvido nas obras de Arménio Rego, que escolhe o conceito para título de três das suas obras: *Comunicação nas Organizações* (1999), *Comunicar* (2005) e *Comunicação Pessoal e Organizacional* (2010). Tal leva-nos a inferir que os primeiros desenvolvimentos teóricos destes campos em Portugal surgiram no contexto da Gestão e da Administração das empresas.

O estudo académico da comunicação das organizações, utilizando o conceito de Comunicação Organizacional na perspetiva das Ciências da Comunicação, surge

em Portugal, em 2008, com Teresa Ruão, professora da Universidade do Minho, na sua tese de doutoramento intitulada a *Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A aventura comunicativa na formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Pela primeira vez este campo e este conceito são isolados da Gestão de Empresas, da Psicologia Social, da Sociologia das Organizações, da Comunicação Empresarial e das Relações Públicas, e passa a formar um corpo independente, onde a teoria emerge do olhar do investigador em Ciências da Comunicação, dando origem ao desenvolvimento da teoria da Comunicação Organizacional. Esta investigação permitiu desenvolver a tese de que as mudanças da identidade organizacional e dos modelos de comunicação das organizações/universidades estão relacionadas com alterações nos modelos de gestão.

“O estudo pretende conhecer melhor a comunicação organizacional pela sua combinação com os fenómenos da organização expressiva. Esta última designação será usada ao longo do trabalho para classificar a dimensão comunicativa e simbólica das organizações contemporâneas – incluindo as manifestações de identidade, marca, cultura, imagem e reputação, enquanto pilares das atividades de significação organizacional” (Teresa Ruão, 2008: 12).

As pesquisas editadas em livro na área da Comunicação Organizacional surgiram na sequência de trabalhos de mestrado, no campo das marcas comerciais e institucionais (Ruão, 2006), e de teses de doutoramento acerca da identidade organizacional (Seruja, 2009). Outras pesquisas são feitas por um coletivo de investigadores, como é o caso de Tojal *et al.* (2006), versando sobre Comunicação Organizacional e sobre Relações Públicas, ou Cardoso e Gaio (2004) que editam pesquisas feitas por investigadores portugueses e espanhóis na área da Publicidade e da Comunicação Empresarial.

Abílio da Fonseca tem tido um forte contributo para a produção de literatura especializada de âmbito específico das Relações Públicas, quer com ensaios teóricos (Fonseca, 1998, 2011), quer com a sistematização de vocabulário técnico através da produção de um *Dicionário de Relações Públicas* (2003). A primeira pesquisa científica de Fonseca editada em livro - *Comunicação Institucional: Contributo das Relações Públicas* - data de finais do séc. XX (1998).

De acordo com os dados obtidos no estudo de Ribeiro e Ruão (2012), o número de pesquisas empíricas desenvolvidas em Portugal, nestes campos científicos, tem vindo a aumentar, ganhando peso em relação aos tradicionais manuais de comunicação. Esta tendência de investigação por parte dos académicos de Ciências da Comunicação portugueses denota um crescente amadurecimento dos campos da Comunicação Organizacional e das RP nas nossas universidades e institutos superiores. E tal tem permitido, que década após década um novo corpo teórico de conhecimentos sobre a comunicação aplicada às organizações seja criado por autores portugueses.

Os maiores contributos para o estudo das Relações Públicas (história, origens em Portugal, campo profissional, teoria, ética, entre outros tópicos), publicados em

livros e teses, pelos investigadores e académicos das Ciências da Comunicação têm tido origem no Instituto Superior da Maia, com Abílio da Fonseca (Fonseca, 1998, 1999, 2011; Tojal, *et al.*, 2006), e na Universidade da Beira Interior com as pesquisas de Eduardo Camilo (1998, 2010, 2003) e Gisela Gonçalves (2010, 2013, 2012). Já o estudo da Comunicação Organizacional tem sido desenvolvido em particular na Universidade do Minho, com Teresa Ruão (2008).

Contudo, verifica-se que cerca de três quartos das obras nacionais (75%) ainda refletem uma tendência para a pesquisa documental, baseada em conteúdos teóricos, ainda que encontremos também estudos de caso reais retirados de situações concretas do quotidiano das empresas e das instituições. Ressalta, ainda, que durante a maior parte do nosso período de análise a publicação de manuais constituía a tendência mais comum, embora possamos atestar um aumento das publicações científicas (de 7% na década de 90 para 25% na primeira década do século XXI) o que mostra o crescimento da produção de conhecimento nestes campos (Ribeiro & Ruão, 2012). E, já na segunda década do século XXI, dá-se a inversão com o aumento das publicações científicas (50%) e um decréscimo na produção de manuais teóricos (para 50%).

Em resumo, o estudo do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, a partir da produção de literatura e dos atores sociais participantes, revela as seguintes tendências: (1) a publicação de manuais em português para alunos de licenciaturas e cursos técnico-profissionais de Comunicação Social, Empresarial, Publicidade e Relações Públicas (como Gomes, 1991; Lampreia, 1992; Matos *et al.*, 2007; Oliveira *et al.*, 1991; Póvoas, 2009; ou Sebastião, 2009) ou de pós-graduações e mestrados nas mesmas áreas (Reis, 2002); (2) a publicação de trabalhos académicos por exigências de especialização e progressão académica de professores/investigadores universitários (Ruão, 2006; Seruya, 2009; Gonçalves 2010); (3) a edição de trabalhos apresentados em eventos científicos nacionais e internacionais (Cardoso & Gaio, 2004; Ferreira & Gonçalves, 2010; Gonçalves, 2012); (4) a divulgação de trabalhos realizados por profissionais de comunicação que trabalham nas empresas (Caetano & Rasquilha, 2007). Em todos os casos, resultando num importante contributo para a ciência da comunicação nas organizações.

Refira-se, ainda, a tentativa de institucionalização do campo científico da Comunicação Organizacional, na primeira década do Séc. XXI, no seio da Universidade do Minho, com a criação de uma área de especialização em Comunicação Estratégica e Organizacional, no ano de 2009, no âmbito do curso de doutoramento em Ciências da Comunicação. Esta iniciativa veio abrir a investigação científica a este campo académico e criou de um núcleo de investigadores especializados (e integrados no CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade).

Comparando os temas pesquisados em Portugal com o abrangente campo de pesquisa apresentado no enquadramento conceptual, resultante da revisão da literatura especializada, concluímos que somente uma pequena percentagem de temas tem sido alvo de estudo, abrindo fortemente a perspetiva de crescimento destes ramos nos próximos anos.

6. CONCLUSÃO

Face ao exposto, concordamos com Christensen e Cornelissen (2011) quando afirmam que o campo da Comunicação Organizacional oferece ao campo das Relações Públicas a possibilidade de superar a visão metonímica e ilusória da comunicação, em que é assumido que as partes de uma organização podem representar na íntegra o todo organizacional. Como vimos, as tradições de pesquisa da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas são significativamente diferentes quanto aos seus níveis de análise. E para melhor o explicar, sugerimos uma revisão das propostas da ICA - *International Communication Association* para a definição dos campos:

“Organizational Communication members seek to expand our understanding of the processes, prospects, and challenges of communicating and organizing in a global society. Our scholarship articulates concepts and theories to better understand these processes, develop the tools needed to investigate them, and helps to implement the social practices to improve them” (ICA – *International Communication Association*, missão da secção de Comunicação Organizacional, <http://community.icaheadq.org>).

“Public Relations is concerned with the theory and practice of communication between organizations and specified publics. Members are concerned with developing a greater understanding of the theoretic basis for effective communication through both laboratory and practice of communication between organizations and specified publics” (ICA – *International Communication Association*, missão da secção de Relações Públicas, <http://community.icaheadq.org>).

Como podemos constatar a Comunicação Organizacional constituiu uma macro área, na medida em que estuda e propõe soluções para todas as dimensões comunicativas das organizações a partir do reconhecimento do próprio processo de organizar. A pesquisa e teorização no campo assentam em duas proposições: (1) a de que as organizações emergem da comunicação; e (2) a de que a comunicação tem propriedades organizadoras que geram e moldam organizações. Nesse sentido, a comunicação é a organização e a investigação e prática no campo implica uma atenção ao universo racional e eficiente das empresas e instituições, mas também ao seu lado emocional, desordenado e contraditório, sem julgamentos de valor.

Já as Relações Públicas constituem um campo científico e profissional preocupado com um tipo particular de comunicação a acontecer nas organizações: a gestão das relações entre a organização e os seus públicos. Corresponde à comunicação de tipo estratégico que opera através do planeamento, programação, formatação e controlo de mensagens de natureza promocional e persuasiva. E trata-se de um campo orientado para o cumprimento de objetivos de *performance* e, por isso, fundamental à gestão. Desse modo, constitui a área criadora de uma organização “hiper-imaginada” (Ruão, 2008), ou idealizada pela gestão para atingir os seus propósitos.

Assim, as RP produzem um conhecimento circunscrito das organizações, ao centram-se em algumas práticas comunicativas, as tais de natureza estratégica orientadas para os resultados. Pelo contrário, a Comunicação Organizacional tem como preocupação o todo organizacional, desde os discursos planeados e controlados,

passando pelos conflitos e resistências, ou pelas identidades individuais e a análise das emoções.

Contudo, apesar das diferenças que caracterizam estes campos, acreditamos que partilham um *território comum*: o dos processos de comunicação a acontecer em empresas e instituições. E uma forma de ambas ajudarem ao desenvolvimento do conhecimento e das práticas nesse *território comum* é haver um entendimento partilhado de que a combinação dos dois níveis de análise – macro para a Comunicação Organizacional e micro para as Relações Públicas – favorece e revigora os dois campos, para além de contribuir para um melhor funcionamento das organizações contemporâneas, e assim da própria sociedade. Cabe, pois, à Comunicação Organizacional produzir saber sobre o papel da comunicação no processo de organizar e cabe às Relações Públicas desenvolver o conhecimento sobre os modos de estabelecer relações com os públicos, dentro e fora das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldoory, L. (2005). A (re) conceived feminist paradigm for public relations: A case for substantial improvement. *Journal of Communication*, 55(4), 668–684.
- Allen, M. W., Gotcher, J. M., & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. In S. Deetz (Ed.), *A communication yearbook/16* (pp. 252-330). Newbury Park, California: Sage.
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Área Editora.
- Amaral, I. (1997). *Imagem e sucesso: Guia de protocolo para empresas*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Baskin, O., Aronoff, C., & Lattimore, D. (1997). *Public relations: The profession and the practice*. Dubuque: Brown Publishers.
- Beaudoin, J. P. (1995). *Conduire l'image de l'entreprise - Les relations publiques - l'art et la matière*. Paris: Editions Liaisons.
- Bernays, E. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Black, S. (1995). *The practice of public relations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Manifesto, B. (2002). 9th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, July.
- Boiry, P. (1998). *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza - Clásicos de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da comunicação* (4.ª ed.). S/L: Quimera.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e planeamento de comunicação*. S/L: Quimera.
- Camilo, E. (1998). Estratégias de comunicação municipal: Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios. Covilhã: LabCOM - Universidade da Beira Interior.
- Camilo, E. (2010). *Ensaios de comunicação estratégica*. Acedido em 20 de maio de 2011, de http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20101104-camilo_ensaios_2010.pdf.
- Camilo, E. (Ed.). (2003). *Internet e comunicação promocional*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

- Cardoso, P., & Gaio, S. (Eds.) (2004). *Publicidade e comunicação empresarial: Perspectivas e contributos | Advertising and corporate communication: Perspectives and contributions*. Porto: Edições da Universidade Fernando Pessoa.
- Carvalho, J. (1999). *Cultura empresarial e criação de empresas*. Lisboa: Sílabo.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. L. Putman (Eds), *Handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Corman, S. (2000). The need for common ground. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (pp. 03-13). New York: The Guilford Press.
- Corman, S. R., & Poole, M. S. (2000). *Perspectives on organizational communication*. Texas: Guilford Publications.
- Correia, H. T. (1991). *As relações com a imprensa*. Lisboa: Publicações Europa América.
- Cota, B. V., Cordas, A., Tomaz, M., & Nascimento, P. (Eds.). (2007). *Publicidade e mercados: Nova abordagem de comunicação empresarial*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication, advances in theory research and methods* (pp. 03-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dubin, R. (1971). *Relações humanas na administração*. São Paulo: Atlas.
- Edwards. L. M., & Hodges, C. E. M. (2011). *Public relations, society & culture: Theoretical and empirical explorations*. London: Routledge.
- Edwards. L. M. S. (2011). Questions of self-interest, agency and the rhetor. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 531-540.
- Faveiro, M. H. (2004). *Identidade e imagem organizacional*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Feinglass, A. (2005). *The public relations handbook for nonprofits: A comprehensive and practical guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferrari, M. A. (2009). Teorias e estratégias de relações públicas. In M. M. Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (pp. 77-90). São Paulo: Difusão.
- Ferreira, I., & Gonçalves, G. (Eds.). (2010). *Retórica e mediatização*. Covilhã: LabCom.
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations* (2.^a ed.). Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- Fonseca, A. (1998). *Comunicação institucional: Contributo das relações públicas*. Maia: Instituto Superior da Maia.
- Fonseca, A. (1999). *Dicionário de relações públicas*. Maia: Instituto Superior da Maia.

- Fonseca, A. (2011). *Para uma história das relações públicas*. Maia: Edições ISMAI.
- Galloway, C. J. (2013). Deliver us from definitions: A fresh way of looking at public relations. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 147–159.
- Gomes, A. (Ed.). (1991). *Publicidade e comunicação*. Lisboa: Texto Editora.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*, Porto: Porto Editora.
- Gonçalves, G. (2010). *Relações públicas e comunicação: A tensão entre os interesses privado e público*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coimbra: Minerva.
- Gonçalves, G. (Ed.). (2012). *The dialogue imperative: Trends and challenges in strategic and organisational communication*. Covilhã: LabCom.
- Grunig, L. A., Toth, E. L., & Hon L. C. (2000). Feminist values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 49-68.
- Grunig, J. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R. (2010). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage.
- Heath, R. L., Toth, E. L., & Waymer, D. (Eds.). (2009). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York: Routledge.
- Holtzhausen, D. R. (2002). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, 28(3), 251-264.
- Holtzhausen, D. R. (2011). The need for a postmodern turn in global public relations. In N. Bardhan & C. K. Weaver (Eds). *Public relations in global cultural contexts. Multiparadigms perspectives* (pp. 140-166). New York: Routledge.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. (Eds.) (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K., & Porter, L. (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Jenkins, F. (1993). *Planned press and public Relations* (3.^a ed.). Routledge: Chapman and Hall Inc.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: John Wiley.

- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication - Theory and practice*. New York: Longman.
- Kunsch, M. (2009). *Gestão estratégica da comunicação organizacional e das relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Lampraia, J. (1983). *Técnicas de comunicação: Publicidade, propaganda, relações públicas*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lampraia, J. (1999). *A assessoria de imprensa nas relações públicas (2ª ed.)*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Lampraia, M. (1992). *Comunicação empresarial: As relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Eds.) (2000). *Public relations as relationship management*. Mahwah NJ: Erlbaum.
- Lesly, P. (1995). *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira.
- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1988). *Relações públicas: As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa e en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Matos, L., Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Manual de comunicação empresarial*. S/L.: Plátano Editora.
- Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., Santos, R. R., Pimentel, I., & Melo, H. G. (2006). *Crises de ameaças a oportunidades. Gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis - Clásicos de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mumby, D. K. (1994). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In F. M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The new handbook of organizational communication, advances in theory, research and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.
- Mumby, D.K., Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. In J. Grunig, & L. Grunig (Ed.), *Public relations annual* (pp. 115-132). Mawah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nassar, P. (2009). Conceitos e processos de comunicação organizacional. In M. Kunsch (Ed.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Oliveira, M. L., Pais, M. J., & Cabrito, B. (1991). *Relações públicas*. Lisboa: Texto Editora.
- Póvoas, R. (2009). *Relações públicas sem croquete*. Lisboa: Edições Plus.

- Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (2007). Organizational communication. In S. R. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *Internacional Encyclopedia of Organizational Studies* (pp. S/P). Thousand Oaks: Sage. Acedido de <http://knowledge.sagepub.com/view/organization/n356.xml>.
- Putnam, L., Philips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook or organizational studies* (pp. 375-408). Thousand Oaks: Sage.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações. Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A. C., & Pina, M. (2005). *Comunicar - Aprenda as regras de ouro das apresentações em público*. Lisboa: Dom Quixote.
- Reis, J. E. (2002). *Comunicação estratégica*. Porto: DICO.
- Reto, L., & Lopes, A. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, P. C., & Ruão, T. (2012). Tendências da pesquisa em comunicação organizacional em Portugal: Um estudo desde 1990 a 2009. In J. Azevedo & M. L. Martins (Eds.), *Atas do VII Congresso SOPCOM: Meios Digitais e Indústrias Criativas - Os Efeitos e os Desafios da Globalização* (pp. 3332-3347). Porto, Portugal: SOPCOM e CETAC.MEDIA da Universidade do Porto.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades - Guia da concepção das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação organizacional e os fenómenos de Identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga. Portugal.
- Salema, I. (1996). *Imagem pessoal, imagem empresarial*. Porto: Texto Editora.
- Santos, J. M. (1995). *Imprensa empresarial: Da informação à comunicação*. Lisboa: Edições Asa.
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação estratégica - As relações públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Seruya, J. M. (2009). *Gestão da identidade organizacional éPT! - A marca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Princípia.
- Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Taylor, J., & Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization* (3.^a ed.). Norwood, NJ: Ablex.

- Taylor, J.R., Flanagin, A.J., Cheney, G., & Seibold, D.R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concepts and future challenges. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Communication Yearbook 24* (pp. 99-137). Thousand Oaks: Sage.
- Tojal, M., Fonseca, A., Oliveira, C., Rebelo, C., & Oliveira, C. (2006). *Relações públicas: O reconhecimento da profissão em Portugal*. Maia: Publismai.
- Tompkins, P. K., & Wanca-Thibaut, M. (2001). Organizational communication. Prelude and prospects. In F. M. Jablin (Ed.), *The new handbook of organizational communication* (pp. xvii –xxxii). Thousand Oaks: Sage.
- Tompkins, P.K. (1984). The functions of human communication in organization. In C. Arnold & J. Bowers (Eds), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-713). Boston: Allyn & Bacon.
- Toth, E. (2010). Reflections on the field. In Heath R.L. (Ed.). *The sage handbook of public relations* (pp. 711-722). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2004). *Public relations and communication management in Europe: A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice*. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Public relations and communication management in Europe: Challenges and opportunities. *Comunicação e Sociedade*, 8, 179.
- Verčič, D., Van Ruler, B., Buetschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirâmides.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Wehmeier, S., e Winkler, P. (2013). Expanding the bridge, minimizing the gaps: Public relations, organizational communication and the idea that communication constitutes organization. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 280-190.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. London: Random House.