rem esse produto ou serviço e interessar compradores. É necessário que haja boa vontade de todos os públicos, tanto para com a empresa, quanto para com o que ela deseja comercializar, já que práticas de produção e de mercado afetam toda a comunidade. A confusão ou sobreposição de atuações acontece porque a atividade de Relações Públicas também realiza programas promocionais da organização.

O que difere entre ambas é o objeto.

Concluindo, as Relações Públicas, qualquer que seja o significado do termo que venhamos a tomar, têm como objeto material a vida de organização e seus públicos, estendendo-se para homem e públicos enquanto aquele posiciona-se como homem público. Além do mais, as Relações Públicas têm como objeto formal o conflito, latente e iminente, no processo decisório comum às duas partes do objeto material.

Capítulo 10

OS PÚBLICOS

Os envolvidos, direta ou indiretamente, com a atividade de Relações Públicas, qualquer que seja o nível de intensidade, estão habituados a se referirem à tradicional classificação de públicos, sob o critério geográfico, em *internos, mistos e externos*. Tal distribuição tem sido satisfatória ou, pelo menos, ninguém a contestou na visão anterior de Relações Públicas, apesar de sua restrita utilidade para a elaboração de diagnósticos e prognósticos da dinâmica da relação. Serve para enquadrar os distanciamentos dos públicos quanto ao centro de poder da organização.

Este ponto de vista, entretanto, não resiste à análise, caso se considerem os deslocamentos constantes das fronteiras organizacionais e, também, das pessoas, através dos vários públicos a que pertencem. O reposicionamento teórico apresentado nesta tese não se contenta com essa classificação e seu critério. Considera-os insuficientes para caracterizar o tipo de relação público-organização. Os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os.

A relação de poder como critério para outra tipologia

Em vários elos do sistema desta teoria tive que criar ou, pelo menos, adaptar conceitos. Desta feita, isto é dispensável. Uma tipologia de público, sob tal enfoque demandado, existe na documentação de Relações Públicas, mais precisamente na francesa. Matrat¹, em uma de suas obras, na década de 70 apresentava esquema classifica-

1. Perdi o referencial da obra em que Lucien Matrat apresenta essa classificação às pp. 40-42, sob o título *Méthodologie de la communication*.

tório de públicos quanto ao tipo de poder, enquadrando-os em quatro tipos:

Decisão, consulta, comportamento e opinião

No primeiro, situam-se aqueles públicos cuja autorização ou concordância permite o exercício das atividades organizacionais. Um exemplo universal é o do governo, que através de seu poder concedente permite o surgimento e a permanência legal da organização, concretizada em registro e alvará. Esse poder também se exerce em caráter suspensivo, desde que a organização venha a cumprir sua parte em relação ao Estado ou à comunidade.

Ao segundo tipo pertencem aqueles públicos que são sondados pela organização, quando a mesma pretende agir. Os acionistas, por vezes, estão aí compreendidos. Igualmente sucede com os sindicatos patronais, quando houver ação organizacional que afete as políticas do setor econômico a que pertencem.

No terceiro tipo, encontram-se os públicos cuja atuação pode frear ou favorecer a ação da organização. Os funcionários são exemplo por-feito deste tipo. As atividades fim e meio dependem deles. A ação organizacional correlaciona-se diretamente com o padrão do potencial e do nível de motivação de seus recursos humanos. Ainda neste nível contam-se os clientes, pois sua conduta individual condiciona a permanência da organização no mercado, na medida em que aceitem, ou não, consumir os produtos oferecidos. O nível de vendas, referenciado à concorrência, fornece indicio imediato e máximo da relação. Em termos coletivos, é curiosa a influência dos consumidores, uns sobre os outros, através de seu trânsito espontâneo por lojas, magazines, bares, restaurantes. As pessoas, nos casos de liberdade de escolha, têm o hábito de entrar naqueles estabelecimentos cujo movimento é intenso, preferindo até esperar em longas filas a ir a local semelhante, ao lado, porém sem movimento. Espaços vazios desmotivam funcionários, clientes e clientes em potencial. Caso contrário ocorre com os serviços públicos, bancos e serviços obrigatórios.

Por último, mas não em menor ordem de importância em relação aos anteriores, existem aqueles públicos que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista. Faz-se referência a um conjunto de pessoas catalogado como líderes de opinião. A eles recorrem seguidores, habitual e inconscientemente, após as notícias e os acontecimentos para justificar ações e formar atitudes. Encontram-se, entre os multiplicadores de opinião, os líderes comunitários, os colunistas de jornais, os comentaristas de rádio e TV, mas a grande maioria é composta por pessoas indistinguíveis no conjunto dos vários públicos.

Explica-se tais predicados e efetivo poder de condicionamento da opinião por dois princípios:

1) O impacto dos meios de comunicação de massa na formação da opinião é menor que o produzido pela comunicação informal face a face com os membros do grupo primário².

2) A modificação de opinião é, antes de tudo, um processo de identificação³. Portanto, a formação de opinião não supõe um processo direto de persuasão dos meios de comunicação sobre as pessoas. Ela é mediada pelos líderes de opinião. A maioria dos seres humanos, após tomar conhecimento de um fato, vai cotejar suas idéias com as de outros publicamente creditados, para consolidar seu próprio ponto de vista. Este, como que processo escalonado de formação de opinião, está descrito no modelo do fluxo binário (*two step flow*)⁴.

A amostragem

Outros temas, no tocante à natureza dos públicos, são o objeto de pesquisa e o critério para a amostragem estratificada. Da prática das prévias eleitorais herdou-se o costume de pesquisar, em Relações Públicas, a opinião dos públicos, advindo, por silogismo, que o objeto levantado e depois analisado é a opinião pública. Das pesquisas de marketing adveio, também, o critério de amostragem estratificada em classe A, B, C, D e E, por poder aquisitivo. Todavia, dentro da perspectiva da teoria deste projeto há modificações acentuadíssimas quanto a tais aspectos. Em primeiro lugar, o objeto de pesquisa das Relações Públicas é mais a expectativa do que a opinião formada.

Entende-se por expectativa o que os públicos esperam da organização, em termos de suas ações (que, obrigatoriamente, implicam decisões anteriores), pois os conflitos estruturaram-se em razão da distância que se forma entre o que é suposto e o que é realizado. Este último conceito, portanto, não comporta a redução dos termos "opinião" e "expectativa" a uma simples equivalência semântica. A pesquisa de opinião tem seu lugar na atividade de Relações Públicas, porém difere qualitativamente da pesquisa de expectativa.

2. HERELSON, B. P. L.; LAZARSELD, P.; McPHEE, W. N. *Voting*. Chicago: University of Chicago Press, 1954. KATZ, E. e LAZARSELD, P. *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*. Nova York: Free Press, 1955.

3. CHARTERS, W. M. & NEWCOMB, T. M. "Some attitudinal effects of experimentally increased salience of membership groups". In: MACCOBY, Eleanor E. et alii (orgs.), *Readings in Social Psychology*. Nova York: Holt, 1958, pp. 276-281. KELLEY, E. L. *Competency of Adult Personality*. *American Psychologist*, 10, 659-681, 1955.

4. KATZ, E. & LAZARSELD, P. *Op. cit.*, p. 132.

O critério de escolha dos públicos

Observadas as diversas implicações contidas nas diferentes categorizações possíveis, para públicos, pode-se agora refletir sobre os critérios a serem seguidos, quando o profissional de Relações Públicas precisa delimitar um determinado público para a produção de algum diagnóstico ou parecer.

Não são relevantes, ao que tudo indica, apenas as informações sobre onde está esse público, em relação ao centro de poder da organização, ou sobre qual é seu enquadramento quanto ao nível salarial e poder aquisitivo. A prevenção ou a solução de um conflito torna-se viável a partir de outros parâmetros, como se pode observar nos exemplos seguintes:

Exemplo n.º 1

A alteração de programas de ação de uma universidade como um todo e, em especial, de um de seus cursos, precisa ser feita em curto espaço de tempo, a fim de aperfeiçoar-se o relacionamento da instituição e do órgão com a comunidade a eles ligada. Para se atingir esse objetivo, em nível ótimo, o indicador mais útil parece ser, em primeiro lugar, aquele que explicita o que falta aos demandantes da formação acadêmica ali obtida, ou aos usuários dos serviços produzidos pelos egressos desse tipo de estabelecimento de ensino. Através desse quadro amplo de expectativas e de carências configuram-se os públicos dessa universidade, bem como os tipos de trocas a serem providenciadas ou melhoradas. Dados estatísticos sobre número de entrevistados, por faixa de poder aquisitivo, podem ajudar a entender os demais dados coletados, mas não se afiguram essenciais frente ao objetivo de investigação.

Exemplo n.º 2

Uma organização estatal precisa pôr em prática um programa de racionalização administrativa que resulte, por exemplo, em redução do número dos funcionários formados em economia.

Uma das pessoas envolvidas com essa medida é um assessor da diretoria, também professor universitário na área de economia. Imaginem-se os conflitos desse indivíduo, decorrentes dos diferentes papéis sociais que desempenha. Em princípio, como assessor deverá ser favorável ao saneamento das finanças; como professor, igualmente os princípios teóricos e seus resultados na prática, igualmente deverá posicionar-se como favorável à decisão. Porém, como

membro da comunidade de economia, impõe-se a solidariedade aos seus pares, ameaçados pelo expurgo. Nesse estado angustiante e indefinido, embora todas as suas características determináveis (assessor, professor, economista, morador do bairro X, seguidor de culto religioso Y, filiado ao partido Z, etc.), e a possibilidade de verbalização de todas as suas carências, no desempenho de seu papel social não é fácil classificá-lo como membro de um público deste ou daquele tipo. Sua identificação se viabiliza de modo indireto pelo grupo ao qual ele se unirá, num esforço de, através de coligação com iguais, melhor opor-se à organização que o está atingindo, como parte da força de trabalho intelectual e burocrático.

Por estas duas exposições, pretendo ressaltar que os critérios para escolha dos públicos, nas práticas de Relações Públicas destinadas a evitar ou solucionar conflitos, devem contemplar outros parâmetros que os da classificação "geográfica" (público interno, misto ou externo) ou estratificada (classe A, B, C, D e E). Diagnóstico, prognóstico, avaliação de ação e consecução de objetivos de Relações Públicas dependem do tipo de poder dos públicos e das tendências dos mesmos, que por sua vez estão correlacionadas às "correntes de migração", possíveis entre um e outro grupo, segundo as variações dos quadros de expectativa de cada um deles. Os valores emocionais funcionam como impulsores e, à semelhança das "correntes quentes e frias", provocam o "bom e o mau tempo".

Para se lidar com toda essa mobilidade e vitalidade daquilo que se entende como públicos de uma organização, é preciso, portanto, ter cautela quando da adaptação de conceitos, métodos e técnicas de uma para outra área do conhecimento.