

CIBELLI PINHEIRO & TERESA RUÃO

cibelli.almeida@gmail.com; truaou@ics.uminho.pt

UNIVERSIDADE DO MINHO, BRAGA, PORTUGAL

AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA COMO ESTRATÉGIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

RESUMO

O conceito de Relações Públicas (RP) foi evoluindo ao longo do tempo, num processo bem explicado por Grunig e Hunt (2003), quando avançam com quatro modelos teóricos: agente de imprensa/*publicity*; modelo de informação pública; modelo assimétrico bidirecional; e modelo simétrico bidirecional. E parece ser através do modelo comunicacional simétrico que as RP conseguem promover relações de confiança entre a organização e seus públicos interno e externo, um aspeto tão importante para o sucesso empresarial.

Portanto, o que se pretende com este estudo é refletir sobre a contribuição das RP e da Comunicação para o processo de geração de confiança e de construção de um melhor ambiente de trabalho nas organizações. Nessa perspectiva humanista e social, entende-se que praticar uma boa política de RP é desenvolver uma política de comunicação que seja capaz de estabelecer e manter relações de confiança.

PALAVRAS-CHAVE

Relações públicas; comunicação simétrica; confiança

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Relações Públicas (RP) foi evoluindo ao longo do tempo, sendo atualmente o modelo comunicacional Simétrico (sugerido por Grunig e Hunt, 2003) a proposta que parece colher maior aceitação académica e pública. Este defende que as RP poderão promover relações de *confiança* entre a organização e seus públicos, através de um processo de compreensão e entendimento mútuo permanentes. E que essa confiança é condição essencial para o sucesso das empresas/instituições no mercado.

Neste trabalho, pretendemos refletir sobre a contribuição das RP e da comunicação para o processo de geração de confiança e de construção de um melhor ambiente de trabalho nas organizações. Os estudos do campo dos Recursos Humanos há muito que se referem à importância do tema da confiança na gestão empresarial. Defendem que um clima de confiança interno gera harmonia social e propicia bons resultados empresariais, assim como satisfação pessoal e grupal. Contudo, a relação entre a comunicação estratégica e a geração/manutenção da confiança tem sido pouco explorada pelas Ciências da Comunicação, à exceção talvez das propostas de Lucien Matrat.

Assim, exploraremos de seguida o papel das Relações Públicas (enquanto campo da Comunicação Estratégica) no processo de construção de relações de confiança entre as organizações e os seus públicos, através do seu modelo comunicacional de partilha e persuasão. E procuraremos responder à seguinte questão de partida: *como podem as Relações Públicas construir relações de confiança mútua entre as organizações e os seus públicos?*

2. O PROCESSO EVOLUTIVO NO CONCEITO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A evolução do conceito das Relações Públicas (RP) pode ser percebida a partir dos vários movimentos económicos, políticos, sociais e culturais na história, e da própria influência de seus precursores. Entende-se que a profissão de RP foi criada em resposta a uma necessidade tanto sociológica como económica, em meio às exigências de um mundo de constantes e aceleradas mudanças (Boiry, 1998). No princípio (referimo-nos a meados do século XIX), o predomínio na atuação das RP era o exercício da influência na opinião pública em defesa dos interesses empresariais; que consistia numa comunicação unilateral e persuasiva, assente na técnica da *publicity*, voltada para influenciar os públicos (aliás, ainda hoje existe este aspecto da indução em sua definição). Com o passar dos anos, as definições passaram a incluir a noção de comunicação bilateral, de relações recíprocas e de mútuo entendimento, ou seja, o conceito tornou-se mais interativo e relacional (Cutlip & Center, 2001).

Esse processo evolutivo pode, de resto, ser explicado através dos quatro modelos que James Grunig e Todd Hunt apresentaram, em 1984, para caracterizar histórica e teoricamente as práticas das Relações Públicas. O primeiro modelo de atuação centra-se no trabalho do “agente de imprensa/*publicity*” e caracteriza o período de 1850 a 1900. Tem como objetivo a difusão da informação – muitas vezes incompleta, errónea ou

distorcida - geralmente de maneira intencional e de forma unidirecional. Ou seja, a comunicação partia da organização para os públicos (apenas da fonte para o receptor) por meio da propaganda, desinformação e manipulação. Neste modelo, as organizações reduzem as RP ao exercício da *publicity* e trabalham no sentido de atrair a atenção e controlar a mídia para promover sua notoriedade perante os públicos, frequentemente sem considerar se as informações serem verdadeiras ou não. O segundo modelo, chamado de “Informação Pública”, começou a ser usado por volta de 1900 e continuou até aos anos 20. É considerado o modelo principal das RP (uma vez que actualmente é praticado por cerca de 50% das organizações), e tem como propósito a difusão da informação sobre a organização, de forma objetiva, mas não necessariamente com intenção persuasiva. As organizações assentavam a sua comunicação em diversos programas de relações com a imprensa, produzindo diversos materiais para manter os públicos bem informados, apresentar uma imagem completa e verdadeira da organização ou do produto que representavam. O terceiro modelo, designado de “Assimétrico Bidireccional”, desenvolveu a partir dos anos 20 do século passado e assemelha-se ao de imprensa/*publicity* no que se refere a persuasão dos públicos. No entanto, sua função é persuadir não de forma intuitiva, mas com base científica, ou seja, a organização utiliza-se de conhecimentos e investigações para conhecer melhor seus públicos, levá-los a aceitar seu ponto de vista e induzi-los a atitudes e comportamentos de apoio. Por fim, o quarto modelo, “Simétrico Bidireccional”, apareceu nos anos 60 e 70, e ainda hoje, muitos profissionais estão empenhados em adotá-lo pois tem sido considerado o ideal de Relações Públicas. Seu objetivo é a compreensão mútua entre a organização e seus públicos, e consiste num diálogo, em que tanto a organização como os públicos podem mudar de atitudes e condutas após as ações de RP. Enfatiza, portanto, a mediação entre a organização e seus públicos com a finalidade de obter o entendimento mútuo, a partir de pesquisas a respeito da percepção dos públicos sobre a organização e da consciência da organização sobre esta percepção, para assim fazer os ajustes em suas políticas, com vista a melhor atender os interesses dos públicos (Grunig & Hunt, 2003).

Nota-se, então, que os dois primeiros modelos de Relações Públicas e comunicação nas organizações são regidos por um sistema fechado, onde não há interação do sistema com o seu meio ambiente, ou essa

¹ A Teoria Geral dos Sistemas, que surgiu com os trabalhos do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, defende que as organizações resultam das relações de interdependência e de interação entre as partes de um sistema, que pode ser fechado ou aberto. No sistema fechado, a organização ou indivíduo, não apresenta intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, não recebe influência do ambiente e também não o influencia, o sistema aberto seria o oposto.

interação é limitada à produção de informação por parte da organização, sem utilizar-se de qualquer *feedback* para perceber as necessidades dos públicos (Gonçalves, 2010). Já nos dois últimos, caracterizados por funcionarem num sistema aberto, a comunicação flui nos dois sentidos (bidirecionais), da organização para os públicos e destes para a organização, a partir da retroalimentação das informações. Porém, apesar de ambos utilizarem a pesquisa científica para possibilitar um melhor e mais amplo conhecimento de seus públicos, é importante ressaltar que, no modelo Assimétrico, as RP entendem o *feedback* apenas como um termómetro para medir as atitudes e condutas dos públicos, para poder persuadi-los e depois avaliar os efeitos pós-ações. Enquanto que no modelo Simétrico, o método investigativo serve para responder aos públicos e suas necessidades, o que poderá levar ao (re)direcionamento das políticas e práticas de RP.

As características dos modelos propostos por Grunig e Hunt (2003) são apresentadas de forma mais detalhada no Quadro 1:

CARACTERÍSTICAS	Agente de Imprensa/ <i>Publicity</i>	Informações Públicas	Assimétrico Bidirecional	Simétrico Bidirecional
Objetivo	Desinformação (propaganda)	Difusão da informação	Persuasão científica	Compreensão mútua (entendimento mútuo)
Natureza da comunicação	Fluxo unidireccional; toda a verdade não é essencial	Fluxo unidireccional; toda a verdade é importante	Duplo fluxo bidireccional; efeitos desequilibrados	Duplo fluxo bidireccional; efeitos desequilibrados
Modelo de comunicação	Fonte → Receptor	Fonte → Receptor	Fonte → Receptor Retroalimentação (<i>feedback</i>)	Grupo → Grupo
Natureza da investigação	Escassa; contagem	Escassa: legibilidade e leitura	Formativa e avaliadora de atitudes	Formativa e avaliadora de compreensão
Principais figuras históricas	P.T. Barnaum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, professores e destacados profissionais
Onde praticada atualmente	Desportos, teatro, promoção de produtos	Administração pública, associações sem fins lucrativos, empresas	Empresas competitivas, agências de RRPP	Empresas reguladas pela Administração, agências de RRPP

Porcentagem estimada das organizações que exercem atualmente	15%	50%	20%	15%
---	-----	-----	-----	-----

Quadro 1: Características dos quatro modelos de Relações Públicas

Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt, 1984, p. 22.

O modelo teórico de Grunig e Hunt (1984) pode também ser comparado ao que fora proposto por Lattimore, Baskin, Heiman e Toth (2012), quando apresentaram quatro diferentes tradições para explicar o conceito evolutivo das Relações Públicas. Referimo-nos: 1) à *Tradição dos Retóricos e Agentes de Imprensa*, que se assemelha ao modelo de Agente de Imprensa/ *Publicity*; 2) à *Tradição Jornalística e Publicitária*, que pode se aproximar do modelo de Informação Pública; 3) à *Tradição da Campanha de Comunicação Persuasiva*, que retrata aspectos do modelo Assimétrico Bidireccional; e 4) à *Tradição da Construção de Relações e Comunicação Bidireccional*, que descreve os princípios do modelo Simétrico Bidireccional de Grunig e Hunt (1984).

Os fatores que motivaram esta evolução são bem explicados por meio da exploração destas quatro tradições, como expostas no Quadro 2 (Lattimore *et al*, 2012):

TRADIÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E FIGURAS HISTÓRICAS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS
Tradição dos Retóricos e Agentes de Imprensa²	<ul style="list-style-type: none"> - A habilidade de persuasão dos retóricos⁴ ou oradores públicos tem sido usada desde a antiguidade para influenciar o público e sua opinião, assim como as técnicas de assessoria de imprensa foram utilizadas para atrair o público desde a época da colonização dos Estados Unidos, e mais intensamente na revolução americana, ao se promover campanhas de Relações Públicas para o governo. - As Relações Públicas, inicialmente, foram praticadas mais na esfera política, mas no final do século XIX, os líderes empresariais também perceberam a importância de ter uma assessoria de imprensa para influenciar a opinião pública. - Phineas Taylor Barnum foi considerado um dos mais importantes agentes de imprensa devido a sua habilidade de persuasão – por vezes até de manipulação e engano, características que foram predominantes nesta tradição.

² Agente de Imprensa evoluído hoje para Assessor de Imprensa.

³ Retórico: termo compreendido atualmente como *Spin Doctor*, profissional especialista em discurso e técnica de influência de opinião pública.

Tradição Jornalística e Publicitária	<p>- Um novo modelo das práticas de Relações Públicas surge, quando as corporações começam a reconhecer que a manipulação e engano não eram respostas adequadas aos públicos. Então, as Relações Públicas assumem um novo papel em contraposição ao anterior, o propósito agora era conquistar a simpatia do público e não enganá-lo.</p> <p>- O considerado pai das Relações Públicas, Ives Ledbetter Lee, foi um jornalista que muito influenciou para esta nova visão e papel, a partir da elaboração da tão conhecida “Declaração dos Princípios” direcionada a imprensa, que tinha como base o respeito pelo público e a verdade.</p> <p>- As assessorias de imprensa passam, então, a ser utilizadas não apenas pelas grandes corporações, mas também por organizações não-governamentais que usavam as técnicas de Relações Públicas para informar ao público sobre temas polêmicos. Surge também os primeiros departamentos de comunicação nas empresas que passam a reconhecer os funcionários como um público relevante as ações de Relações Públicas.</p>
Tradição da Campanha de Comunicação Persuasiva	<p>- Nesta fase, os métodos de persuasão dos públicos foram usados com mais frequência, inicialmente pela organização de George Creel – que possuía uma equipe com habilidades em manipular através de palavras e símbolos. Posteriormente, Edward Bernays (sobrinho do psicanalista Sigmund Freud), usou princípios psicológicos da persuasão e da influência social para persuadir as massas.</p> <p>- Bernays foi defensor da comunicação persuasiva e enfatizava que a função das Relações Públicas era influenciar a percepção do público. Assim, considerava as “Relações Públicas” o mesmo que “Propaganda” – que manipula hábitos e opiniões de forma inteligente e consciente.</p>
Tradição da Construção de Relações e Comunicação Bidirecional	<p>- As práticas de Relações Públicas como função de gestão, transcendendo a publicidade e as campanhas publicitárias, tiveram seu início com Arthur Page ao aceitar a vice-presidência da AT&T.</p> <p>- Ao assumir a liderança da empresa, Page, buscou conquistar a confiança do público através de um planejamento de Relações Públicas e um programa contínuo que visava a manutenção do contato direto com os clientes e o estabelecimento de um compromisso com eles. Parece assim ter dado início ao conceito na prática das Relações Públicas sobre a construção das relações e da comunicação bidirecional.</p> <p>- A partir de então, especialmente nos anos 50, as RRPP direciona-se neste sentido. O setor privado (corporações e agências) cria programas voltados para uma maior participação do público e dos principais <i>stakeholders</i>, visando o entendimento mútuo e a construção eficaz de relacionamentos.</p>

Quadro 2: Quatro tradições na evolução do conceito das Relações Públicas

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Latimore et al, 2012.

Consideramos assim, o último modelo histórico/teórico das Relações Públicas, explicado tanto por Grunig e Hunt (1984) como por Latimore et al (2012) — e denominado de Simétrico ou de construção de Relações e Comunicação Bidireccional —, como aquele que melhor poderá contribuir para a construção de relações de confiança dentro da organização. Mesmo em meio às críticas de alguns investigadores sobre a impraticabilidade

de adotar este modelo⁴ - por ser considerado demasiadamente idealista ou por entender que o profissional de RP nunca terá condições de estar numa posição neutra na mediação de interesses das partes, diante das conveniências da coligação dominante (Gonçalves, 2010) —, defenderemos neste nosso estudo a prática de uma comunicação simétrica bidireccional para estabelecer e manter relações baseadas na confiança mútua, pois este tem sido um modelo considerado mais ético e que se funda no diálogo, na negociação e na concessão (Grunig, Ferrari, & França, 2011).

3. MODELO COMUNICACIONAL SIMÉTRICO E AS RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Um dos pioneiros a apresentar o conceito de simetria nas Relações Públicas foi o professor Scott M. Cutlip (1978), que, juntamente com Allen H. Center, escreveu um livro intitulado “Relações Públicas Eficazes”, em que explora o potencial do modelo Simétrico Bidireccional. Nesta obra, os autores usam o termo RP para descrever práticas de comunicação que pretendem criar boas relações com o público — ou seja, um entendimento simétrico-bidireccional (Grunig & Hunt, 2003). Relatam Cutlip e Center (1978) que inúmeras definições foram formuladas com a intenção de captar a essência das RP e que muitos estudos foram realizados com a pretensão de as classificar. Tal o caso da pesquisa de Rex F. Harlow que catalogou 472 definições, desde início do século XX até 1976. Depois de analisar todas elas, este autor apresentou uma significação que inclui elementos conceituais e operacionais das RP (Cutlip & Center, 2001):

As Relações públicas é uma função de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas de comunicação mútuas, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou temas, ajuda os gestores a se manterem informados e sensíveis para a opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade dos gestores para servir o interesse público; ajuda os gestores a acompanhar as mudanças e usá-las de forma efetiva como um sistema de alerta para antecipar as tendências e utilizar a pesquisa, preparação e comunicação ética com suas principais ferramentas (Harlow, 1976, p. 36).

⁵ Em resposta às críticas, Grunig propõe o “Modelo de Motivação Mista”, com base na Teoria de Jogos de P. Murphy (1991), que tem como objetivo buscar o entendimento negociável e a cooperação entre as partes — organização e públicos — para alcançar o ideal do modelo simétrico bidireccional.

Outras definições, surgidas ao longo da história das RP, também contemplaram conceitos-chave que destacam os aspectos simétricos-bidirecionais da sua atuação, como por exemplo: o empenho em proteger o interesse, o entendimento e a compreensão mútua, ou em promover relações de confiança, como as apresentadas no Quadro 3:

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	ENFOQUE
1924	John C. Long	“Relações públicas é o processo de descobrir, e de fazer conhecer os fatores em uma empresa que são de interesse público”.	Interesse público
1948	Glenn e Denny Griswold	“Relações Públicas é a função de gestão que avalia as atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos da organização e individual ou com o interesse público, e executa um programa de ação para ganhar compreensão e aceitação públicas”.	Interesse e aceitação pública
1951	Louis Salleron	“As Relações públicas são, inicialmente, o conjunto de meios utilizados pelas empresas para criar um clima de confiança junto ao seu pessoal, junto aos grupos com os quais se acham ligadas e comumente junto ao público em geral, tendo em vista proteger sua atividade e favorecer o seu desenvolvimento”.	Clima de Confiança
1952	Edward L. Bernays	“Relações públicas, objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição”	Persuasão
1952	Scott Cutlip e Allan Center	“É a comunicação e a interpretação de informações, ideias e opiniões do público para a instituição num esforço sincero para estabelecer reciprocidade de interesses e assim proceder ao ajustamento harmonioso da instituição na sua comunidade”.	Interesse mútuo
1959	Lucien Matrat	“Relações públicas é, em primeiro lugar, uma maneira de se comportar e, secundariamente, uma maneira de informar, de se comunicar com a intenção de estabelecer e manter relações de confiança baseadas no conhecimento e na compreensão mútuas”.	Relações de Confiança
1960	Instituto Britânico de Relações Públicas	“As relações públicas são o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”.	Entendimento mútuo
1982	Public Relations Society of America (PRSA)	“Relações públicas ajuda a uma organização e seus públicos adaptarem mutuamente um ao outro”.	Adaptação Mútua

1984	James Grunig e Todd Hunt	“As relações públicas é a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos”	Gestão da Comunicação
2012	Public Relations Society of America (PRSA)	“Relações públicas é um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e seus públicos”.	Relações mutuamente benéficas

Quadro 3 – Definições de Relações Públicas na história e seus enfoques

Portanto, estabelecer e manter relações de compreensão e entendimento mútuo são intenções que fazem parte do conceito das Relações Públicas, desde seus primórdios. A palavra “mútuo” era, aliás, empregue por se entender que “as Relações Públicas são uma ligação bidirecional” (Lloyd & Lloyd, 1988, p. 24), e isto quer dizer que, ao mesmo tempo que realiza suas atividades com o objetivo de influenciar os públicos da organização, as suas ações irão também depender do que este mesmo público pensa sobre a mesma, e de atuar em benefício desse mesmo público. Neste sentido,

basta dizer que as RP estão relacionadas com a manutenção de um relacionamento harmonioso e compreensivo entre as várias partes de uma organização e todos os grupos que com ela mantém um relacionamento. Isto implica gestão, trabalhadores acionistas, sindicatos, fornecedores, clientes e governação (Winner, 1991, pp. 14-15).

Pode-se, então, afirmar que no modelo Simétrico das Relações Públicas, considerado participativo e dialógico, busca-se estabelecer e manter relações de confiança. De fato, segundo pesquisa realizada por Grunig (1992), algumas vertentes são fundamentais no conceito simétrico da comunicação, e dentre elas destacamos: a *confiança*, a *credibilidade* e a *transparência*.

Assim, considera-se as Relações Públicas como uma estratégia de comunicação orientada a estabelecer e manter relações de confiança, fundamentadas no conhecimento e entendimento recíproco (Boiry, 1998).

3. RELAÇÕES PÚBLICAS: ESTRATÉGIA DA CONFIANÇA

Como já visto, a ideia de *confiança* está, portanto, presente na origem da prática e do conceito das Relações Públicas. Um exemplo disso é uma definição publicada na revista francesa “Hommes et Mondes” pelo jornalista Louis Sallerom, em 1951, que ressalta este aspecto: as Relações Públicas

como sendo um conjunto de meios pelos quais a empresa pode criar um clima de confiança entre seus funcionários, e que resulta na harmonia das relações sociais, ao gerar um clima de lealdade e verdade (Chaumely & Huisman, 1964). No mesmo período, o próprio governo francês também definiu como funções das RP empregar todos os meios para se estabelecer e manter relações baseadas em confiança mútua com os públicos (Lloyd & Lloyd, 1988, pp. 31-32).

Aliás, é na França que as Relações Públicas começam a ter um grande impulso no contexto europeu, através do conhecido pai da Escola Europeia⁵, Lucien Matrat, um pioneiro de maior relevância para a afirmação da profissão de RP na Europa.

Na verdade, tudo parece ter começado entre os anos 45/50, tendo como *background* o Plano Marshall⁶. As RP se instalaram na Europa, imediatamente depois do Plano Marshall, num continente arruinado pela guerra, com uma economia destruída e uma indústria devastada. Debaixo deste plano foram criados, nos países ocidentais industrializados, os chamados “Centros de Produtividade”, que serviram, especialmente na França, de plataforma de (re)encontro de alguns dirigentes, considerados os primeiros profissionais de Relações Públicas europeus, que se reuniam para o intercâmbio de ideias (Boiry, 1998). Um grupo de executivos e gestores de filiais francesas da indústria petrolífera norte-americana realizaram também as “missões de produtividade” promovidas pela *Association Française por l’Accroissement de la Productivité* (AFAP), que consistiam em viagens de estudo aos Estados Unidos para conhecer uma nova maneira de gerir as organizações, dentro de uma perspectiva “humanizada” das relações de trabalho, e para compreender melhor as técnicas de “*public-relations*”. Participaram dessas missões profissionais executivos como Jean Choppin de Janvry (ESSO Standard), François Lulé-Déjardin (Shell) e o já citado, Lucien Matrat (Caltex), com o objetivo de introduzir no seio empresarial francês o aprendizado proveniente de suas missões, ou seja, o entendimento de que a comunicação era um importante meio de criar e fortalecer as relações entre os empregadores, auxiliando na melhoria da produtividade e nos resultados para as empresas (Rebecchi, 2014).

⁵ Conhecida também como Escola de Paris, em que emerge a Doutrina Europeia das Relações Públicas, teoria normativa que se baseia numa investigação de carácter empírico (ver Xifra, 2006).

⁶ Plano económico, conhecido oficialmente como Programa de Recuperação Europeia, criado após a Segunda Guerra Mundial pelo então secretário de Estado dos EUA, George Marshall, cujo principal objetivo era possibilitar a reconstrução dos países a aliados da Europa.

Lucien Matrat⁷ foi, durante muitos anos, gestor do departamento de Relações Públicas de uma multinacional francesa (Grupo Elf), foi um dos fundadores da Associação Francesa de Relações Públicas (AFREP) e criou a Confederação Europeia de Relações Públicas (CERP), juntamente com outros profissionais da Bélgica, França, Alemanha, Holanda e Itália, dando início ao processo de integração associativo europeu (Xifra, 2006).

O tema preferido de Matrat era a “confiança”, já que, segundo ele, as relações de confiança são a chave de toda arquitetura humana e social. Define as Relações Públicas, primariamente, como um modo de se comportar e, secundariamente, uma maneira de transmitir informação e de comunicar com a intenção de estabelecer e manter relações de confiança, através do conhecimento e compreensão mútua entre a organização e seus públicos, quer sejam internos ou externos (Boiry, 1998). Sendo assim, o conceito de confiança abrange tanto a dimensão psicológica como social das RP (Xifra, 2006).

Neste sentido, entende-se que, a dimensão humanista das RP começa a ser reconhecida a partir da doutrina de Matrat, e através da publicação do *Código de Atenas*⁸. Esta doutrina, de caráter sociológico, trouxe à profissão uma dimensão ética com fundamentos nas seguintes evidências sociológicas: (1) considerar a variável “relação” como essencial, pois constitui o meio e a medida de coesão do grupo: e (2) afirmar que, quando se muda a natureza e a qualidade das relações, se influencia automaticamente a dinâmica social, e portanto, o funcionamento do grupo (Boiry, 1998).

A definição oficial adotada pela doutrina Europeia (Matrat, 1975-1985) considerava, então, a perspectiva relacional das RP, incluindo relações de confiança:

As relações públicas são, a nível de pensamento e ação, uma política diretiva da empresa ou de qualquer estrutura social que tem como objetivo, vinculado a uma vigilância constante sobre as diferentes opiniões dos ambientes circundantes, criar um clima de afeto e de confiança entre eles, mediante a difusão direta, ou através dos meios de comunicação, de informações honestas e completas sobre a relação entre as finalidades e os procedimentos e o bem comum (Ugeux, 1973, pp. 32-33).

⁷ A bibliografia de Lucien Matrat é escassa, foi possível estudar sobre suas contribuições para as Relações Públicas através das obras de Philippe Boiry, evidenciada no livro *Des “Public-Relations” Aux Relations Publiques - La Doctrine Européenne de Lucien Matrat* (2003) dentre outros escritos.

⁸ Criado em 1965 (e alterado em 1968 e 2009), o Código de Atenas é um projeto de comportamento ético por parte dos membros da Associação Internacional de Relações Públicas e recomendado aos profissionalizem em todo mundo.

A “confiança” fazia, assim, parte dos três pilares básicos que fundamentavam a “doutrina europeia de RP” (Matrat, 1975-1985). São eles: (1) a ideia humanista do diálogo social como fundamento sociológico das Relações Públicas; (2) o conceito das Relações Públicas como prática de direção/função diretiva; e (3) o pressuposto de que as Relações Públicas são a estratégia de confiança que atribuiu credibilidade à comunicação (Gonçalves, 2010, p. 107).

Enquanto a publicidade está voltada para a “estratégia do desejo”, geradora de motivação de compra; e a propaganda para a “estratégia do condicionamento”, através de técnicas de manipulação; as Relações Públicas direcionam-se para a “estratégia da confiança”, geradora de adesão e participação. Consiste, pois, em criar condições para promover o diálogo e a compreensão entre a organização e seus públicos, para que se estabeleça e se mantenham relações de confiança (Boiry, 1998, p. 34). Para Matrat, então, as RP, são a estratégia da confiança que outorga à comunicação sua credibilidade (Matrat, 1971).

O princípio da “confiança” está também presente no mundo laboral, especialmente no que se refere ao relacionamento da empresa com seus empregados, como demonstrado na “recomendação”, adotada em 28 de junho de 1967, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na sua 51ª sessão em Genebra, que trata sobre a comunicação entre a direção e os trabalhadores de uma empresa:

- (1) Tanto os empregadores e suas organizações como os trabalhadores devem, em seus interesses comuns, reconhecer a importância que tem, dentro da empresa, um clima de compreensão e confiança mútua favorável tanto para a eficácia da empresa como para as aspirações dos trabalhadores.
- (2) Este clima deve ser favorecido pela rápida difusão e intercâmbio de informações completas e objectivas, quanto possível, sobre os diferentes aspectos da vida da empresa e das condições sociais dos trabalhadores.
- (3) Para promover tal clima, a direcção da empresa, após consulta com os representantes dos trabalhadores, devem adotar as medidas apropriadas para implementar uma política eficaz de comunicação com os trabalhadores e seus representantes.⁹

É preciso, então, considerar os nossos públicos, incluindo os empregados, pois possuem visões, aspirações e necessidades distintas,

⁹ Fonte: Organización Internacional del Trabajo – Recomendación sobre las comunicaciones dentro de la empresa (núm. 129) - Adopción: Ginebra, 51ª reunión CIT, 28 junio 1967.

especialmente no que se refere às informações da empresa. Respeitar os diferentes públicos trata-se, pois, de criar condições que permitem implantar o diálogo, um diálogo de confiança entre as pessoas com os quais nos relacionamos (Boiry, 1998). Os relacionamentos, observa Matrat (1971), são as raízes pelas quais se integram os grupos, se são bons, ou seja, de confiança, há integração e efetividade necessária para a satisfação relacional (Xifra, 2006). Portanto, a qualidade dessas relações é que determina sua eficácia, ou seja, se forem relações de confiança haverá adesão, coesão e eficácia, mas se forem relações de desconfiança, a falta de coesão vai interferir nos relacionamentos e resultados da organização (Tomás, 1999). Para que uma decisão, por exemplo, seja eficaz e aceita não é suficiente que esteja simplesmente carregada de qualidade, mas deve acarretar a adesão das pessoas, principalmente daqueles que estão encarregados de aplicá-las ou daqueles que, com suas ações, levarão a êxito sua implementação. Se a decisão da empresa leva a criar desconfiança, certamente terá como consequência um resultado econômico não satisfatório (Boiry, 1998).

Um estudo realizado por França na Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo (2002) buscou exatamente avaliar a qualidade dos relacionamentos das empresas com seus públicos, sabendo quais são os objetivos e expectativas nessa relação. E os resultados confirmam que um dos principais fatores que compõem e interferem na formação dos relacionamentos corporativos são os “resultados esperados do relacionamento”. Na relação com os diversos públicos, acionistas, clientes, empregados, sindicatos, agências de propaganda, consultorias de relações públicas, comunidade, grupos organizados, governo e mídias, a “confiança” mostra-se presente como expectativa dos públicos para garantia dos resultados na continuidade e qualidade da relação com a organização (Grunig et al., 2011, pp. 267-269).

Foram também realizadas pesquisas no programa de pós-graduação da Universidade de Maryland, desta vez sobre indicadores de qualidade dos relacionamentos de longo prazo entre a organização e o público. Os detalhes desse estudo encontram-se no Relatório publicado pelo IPR — *Institute for Public Relations* (Hon & Grunig, 1999). Como resultado, identificaram alguns indicadores que poderão ser utilizados pelos profissionais de RP para medir a qualidade dos relacionamentos da organização com seus públicos, sendo um deles o fator “confiança”. Para Grunig esses indicadores poderão servir para mensurar os efeitos dos programas de RP, assim como avaliar o valor que a função de RP tem para a organização (Grunig et al., 2011).

As organizações parecem assim necessitar das RP, porque são elas que constroem e gerem as relações com os públicos (Grunig et al., 2011). Tendo como objetivo essencial, o de estabelecer e manter relações de confiança. Pois sem a confiança, torna-se difícil realizar qualquer trabalho no âmbito das relações humanas (Boiry, 2003). Mas para haver confiança é preciso que haja diálogo e participação, ou seja, uma comunicação simétrica bidirecional, que pode ser promovida pelas RP.

É importante ressaltar, ainda, que considerar como objetivo das RP a criação de relações de confiança não é minimizar o seu papel, pelo contrário é fazer delas uma função de direção e gestão, um instrumento essencial de gerenciamento que fundamenta sua eficácia na adesão e na participação das pessoas (Boiry, 1998). Então, quer seja para promover o entendimento mútuo e fortalecer as relações com os públicos, quer seja para promover um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, melhores resultados profissionais e organizacionais, as Relações Públicas poderão desempenhar um papel fundamental no apoio e construção da confiança com os públicos, pois tem sido esta a “razão de ser das RP: promover os relacionamentos com as pessoas, buscando a compreensão mútua e a conquista de credibilidade” (França, 2006, pp. 4-6), “sendo justamente as RP a estratégia concreta que permite conseguir esta confiança” (Boiry, 1998, p. 37).

Para isso, segundo a doutrina europeia, as RP precisam fazer parte da estratégia da direção da empresa, com o objetivo de responder às expectativas dos públicos e atuar mediante informações objetivas a respeito das motivações e desejos das pessoas, cujo comportamento, juízos e opiniões podem influenciar o desenvolvimento da empresa. Assim, adotar uma política de RP é primeiro aceitar a conciliação dos interesses da empresa com aquele dos quais depende seu crescimento e, em segundo lugar, é ter uma política de comunicação capaz de estabelecer e manter relações de confiança com um conjunto de públicos da empresa, pois “isto são as RP: construir, dia-a-dia, relações de confiança. Não é mais do que isso, mas também é tudo isso” (Boiry, 1998, p. 34).

4. MÉTODOS E MEDIDAS DE CONFIANÇA NAS RELAÇÕES

Inúmeros estudos sobre o tema “confiança” têm sido realizados, quer seja na perspectiva econômica, quer na dimensão sociológica ou psicológica. E, como resultado dessas pesquisas, surgiram algumas escalas de mensuração da “Confiança nos Relacionamentos”.

Rotter (1967) desenvolveu a *Escala de Confiança Interpessoal*, que mede a disposição de uma pessoa para confiar nos outros, ou o que alguns

chamaram de *confiança geral*. A escala do Rotter foi replicada em muitos estudos, a maioria dos quais partia da teoria dos jogos para testar a confiança nas relações e situações específicas. Já Butler (1991) desenvolveu um instrumento chamado *Condition Trust Inventory* (CTI), para medir as condições que devem existir para ativar e manter a confiança. Por meio de entrevistas e inquéritos, Butler determinou no seu instrumento 10 condições confiáveis e válidas: disponibilidade, competência, coerência (consistência), justiça (imparcialidade), integridade, lealdade (semelhante à benevolência em outros estudos), discrição, a confiabilidade geral, cumprimento de promessas e receptividade. Daniel J. McAllister (1995) criou uma escala de *Afeto e Cognição* baseada na confiança, como fundamento para uma cooperação interpessoal nas organizações. O seu estudo aborda a natureza e o funcionamento de relações de confiança interpessoal entre gestores e profissionais nas organizações, bem como os fatores que influenciam o desenvolvimento da confiança, e as implicações da mesma para o comportamento e desempenho. Para validação desta escala foi realizado um teste inicial em um ambiente de campo, com 194 gestores e profissionais. Por outro lado, para medir a relação entre indivíduos e grupos encontrados em ambientes organizacionais, Cummings e Bromiley (1996) desenvolveram o *The Organizational Inventory Trust* (OTI). O instrumento avalia se as pessoas na organização se comportam de acordo com os compromissos assumidos, são honestos nas negociações para o compromisso, e não tentam tirar vantagem dos outros, mesmo que a oportunidade esteja disponível. Enquanto Mayer e Davis (1999) realizaram um estudo de campo, durante 14 meses, sobre a confiança dos funcionários na gestão organizacional. E descobriram que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho mais aceitável aumentava a confiança na gestão do topo. São três, os fatores propostos na sua escala para confiabilidade: competência (ou habilidade), benevolência e integridade. Oliveira e Tamayo (2008), por seu lado, desenvolveram a chamada ECEO — *Escala de Confiança do Empregado na Organização*, que tem como objetivo medir o quanto empregado acredita que pode confiar na organização em que trabalha.

A confiança foi medida também como um componente essencial para os relacionamentos satisfatórios (Bruning & Ledingham 2000; Hon & Grunig, 1999 — citado no capítulo anterior). Cada uma destes instrumentos podem ser usados ou modificados para ajudar uma organização a medir a confiança nos relacionamentos com as partes interessadas.

No Quadro 4 são apresentados os instrumentos propostos pelos autores com suas dimensões de confiança.

AUTOR/ANO	INSTRUMENTOS	DIMENSÃO DA CONFIANÇA	Nº ITENS
Rotter (1967)	Escala de Confiança Interpessoal (<i>Interpersonal Trust Scale</i>)	Predisposições individual, nível agregado de confiança.	25
Butler (1991)	Inventário de Condição (Condition Trust Inventory)	Competência, integridade, consistência, discricção, justiça, cumprimento de promessas, lealdade, disponibilidade, receptividade, confiabilidade geral.	44
McAllister (1995)	<i>Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations</i>	Afeto, cognição.	11
Cummings e Bromiley (1996)	Inventário de Confiança Organizacional (<i>The Organizational Inventory trust</i>)	Manutenção de compromissos, negociações honestas, evitar vantagens.	62
Mayer & Davis (1999)	Escala de Medida de Confiabilidade (<i>Scale Measuring Trustworthiness</i>)	Competência, benevolência e integridade.	17
Oliveira & Tamayo (2008)	ECEO – Escala de Confiança do Empregado na Organização	Promoção de crescimento, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional, padrões éticos.	28

Quadro 4 – Instrumentos de Medida de Confiança
Fonte: Adaptado de Lanz & Tomei, 2015.

Por fim, entendemos que, apesar das investigações em Comunicação ressaltarem a importância das RP para a construção dos relacionamentos com seus públicos e de existirem várias propostas metodológicas no estudo da confiança, pouco tem-se visto sobre métodos e instrumentos que possam medir a contribuição das RP para a construção de relações de confiança. Esta, portanto, é a nossa proposta para estudos futuros.

5. CONCLUSÕES

Em forma de conclusão, procuraremos responder à questão que orientou este trabalho: *como podem as Relações Públicas construir relações de confiança mútua entre as organizações e os seus públicos?*

Face ao descrito, acreditamos que as RP podem desempenhar esse papel: (a) apostando em processos de comunicação simétricos, ou seja, que reconhecem a importância do receptor no processo de comunicação e o valor social dos públicos; (b) agindo com ética em todos os atos de

comunicação e pautando a sua ação pela verdade e responsabilidade; (c) estudando previamente os públicos e orientando as mensagens para as suas necessidades e competências linguísticas e culturais; (d) escolhendo os canais de comunicação de acordo com as disponibilidades das audiências; (e) criando mecanismos de *feedback* e reconhecendo a importância do *feedback*; e (f) adequando as suas técnicas à qualidade de comunicação pretendida.

Com o estabelecimento de um modelo de relações públicas com estas características, estamos certos que será possível desenvolver sentimentos de segurança, familiaridade e convicção no comportamento do outro, que facilitam o processo de organizar e de se relacionar com os públicos da organização, o que também pode contribuir para um melhor ambiente de trabalho. Assim, praticar Relações Públicas sustentáveis é, fundamentalmente, desenvolver uma política de comunicação que seja capaz de estabelecer e manter relações e confiança (Xifra, 2006), contribuindo efetivamente com as estratégias, planos e programas simétricos de comunicação que visam gerar relacionamentos confiáveis.

REFERÊNCIAS

- Boiry, P. A. (1998). *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Boiry, P. A. (2003). *Des «public-relations» aux relations publiques – La doctrine européenne de Lucien Matrat*. Paris: L'Harmattan.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (2000). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26(1), 85-95.
- Butler, John K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Chaumely, J., & Huisman, D. (1964). *As relações públicas*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro.
- Cummings, L.L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ferrer, A. (1993). *Relaciones públicas, empresa y sociedad* (2ª ed). Girona: Escola Superior de Relações Públicas de Girona.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relações públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Grunig, J. E., Ferrari, M. A., & França, F. (2011). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos* (2a ed.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review* 2(4), 36- 47.
- Hon, L. C. & Grunig, J. E., Instituto de Relações Públicas (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Acedido em http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Lanz, L. Q., & Tomel, P. A. (2015). *Confiança nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lattimore, D.; Baskin, O.; Heiman, S. T. & Toth, E.L. (2012). *Relações públicas: profissão e prática*. Porto Alegre: AMGH.
- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1988). *Relações públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa: Presença.
- MCallister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Matrat, L. (1971). *Relations publiques et management*. Bruxelas, CERP.
- Matrat, Lucien. (1975). Doctrine européenne des relations publiques, condition du dialogue et de la participation. *Estudios de Comunicación Social y Relaciones Públicas*, 1, 29-33.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Oliveira, Á.de F. & Tamayo, Álvaro. (2008). Escala de confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 97-107). Porto Alegre: Artmed.

- Organización Internacional del Trabajo (1967). Recomendación sobre las comunicaciones dentro de la empresa, n 129 (Adopción: Ginebra, 51ª reunión CIT). Acedido em http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312467:NO
- Rebechi, C. N. (2014). O papel de entidades promotoras da racionalização do trabalho na consolidação das relações públicas no Brasil e na França (anos 1950-1960). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IV(8), 181–200.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Tomás, C. M. (1999). Ética, credibilidad y relaciones públicas. In J. D. Barquero (Ed.) *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales* (pp.153-166). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Xifra, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Revista Historia Y Comunicación Social*, 11, 229–240.
- Xifra, J. (2006). Pioneros e ignorados: la escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos: Revista Andaluza de Comunicación Grupo de Investigación En Estructura, Historia Y Contenidos*, 15, 449–460.
- Ugeux, W. (1973). *Les relations publiques*. Verviers: Gerard & C°.
- Winner, P. (1991). *Relações, gestão moderna das públicas: manual de direcção eficaz - a estratégia da confiança*. Lisboa: CETOP.