



A Função Política das Relações Públicas e a Negociação Integrativa¹

Bruna Santos CALASANS²

Franciele Viana da CRUZ³

Luís Carlos TEODORO⁴

Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA

Resumo

A atividade de Relações Públicas possui uma série de acepções, muitos autores sinalizam a inexistência de definições precisas. A formação de imagem e a gestão de conflitos consistem nas características mais citadas geralmente. Roberto Porto Simões faz um paralelo entre o campo dessa atividade com a micropolítica – uma das subdivisões da Ciência Política, na qual segundo ele, está os princípios básicos, mantendo assim uma percepção das Relações Públicas como uma função organizacional política. Considerando essa atuação política no cenário organizacional, percebe-se a importância da negociação compartilhada/ integrativa para a atividade do profissional de RRPP, já que esta valoriza a preservação de relacionamentos duradouros, bem como ganhos para ambas as partes envolvidas.

Palavras-chave: Conflitos; Função Política; Micropolítica; Negociação Integrativa; Relações Públicas.

1 Introdução

Conflitos são inerentes á ambientes em que se estabelecem relacionamentos, são inevitáveis em todas as esferas da vida social. Atentando para o conceito de Porto Simões, de Relações Públicas como função política no âmbito organizacional, torna-se indispensável ao profissional dessa área lidar com conflitos e negociações. Os conflitos são vistos tanto pelo lado positivo, quanto pelo negativo, segundo Dante Martinelli, irá depender da maneira como ele será administrado: “Não devemos ter medo do conflito. Porém, devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um construtivo.” (MARTINELLI, 2008).

¹ Trabalho apresentado no II 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de maio de 2014.

² Estudante do 7º semestre do Curso Comunicação Social/ Relações Públicas, da Universidade do Estado da Bahia. Pesquisadora de Iniciação Científica – GUPEMA, com a linha de pesquisa “Midiativismo e Comunicação Comunitária: mídia autoctóne e inclusiva em periferias urbanas e [sub] urbanas”. Email: bscalazans93@hotmail.com.

³ Estudante do 7º semestre do Curso Comunicação Social/ Relações Públicas, da Universidade do Estado da Bahia. Pesquisadora de Iniciação Científica – GUPEMA, com a linha de pesquisa “Midiativismo e Comunicação Comunitária: mídia autoctóne e inclusiva em periferias urbanas e [sub] urbanas”. Email: francyvianarp@hotmail.com

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso Comunicação Social/ Relações Públicas, da Universidade do Estado da Bahia. Email: lcted@ig.com.br.



Martinelli pontua que a sociedade foi instruída a entender o conflito como algo negativo, o que é uma posição errônea:

Entender o conflito como uma quebra da ordem, uma experiência negativa, um erro ou falha de relacionamento deve mudar. É necessário entender o conflito como resultado da diversidade, que poder ser utilizada para esclarecer um relacionamento, para proporcionar maneiras adicionais de pensar, bem como opções para ações que podem ser consideradas, além de abrir possibilidades para os relacionamentos. (MARTINELLI, 2008, p. 63).

Segundo Roberto Porto Simões a atividade do profissional de Relações Públicas deve ser entendida como uma gestão da função organizacional política a fim de obter a cooperação dos públicos, para a consecução da missão da organização. Dentro desse contexto o autor pontua quatro funções, são elas: 1. Diagnosticar o processo de relações de trocas de interesses político-econômico no sistema organização públicos, inserto no contexto da sociedade maior em que o sistema se encontra; 2. Prognosticar, a curto, médio e longo prazos, a resultante do entrechoque da ação organizacional ante as expectativas dos públicos no âmbito da evolução da conjuntura; 3. Assessorar os líderes organizacionais, em especial o líder máximo, prevenindo-os das possíveis ocorrências de conflito e crises e suas causas, apresentando sugestões quanto ao programa de ação da organização a serem executados a fim de evitar ou resolver impasses; 4 Implementar programas planejados e específicos de comunicação com os vários públicos, que venham a explicar, justificar , persuadir ou negociar decisões organizacionais.

Diagnóstico	Prognóstico	Assessoramento	Implementação
(conhecer o que ocorre e por que ocorre no processo do sistema organização-públicos)	(prever o que provavelmente ocorrerá no processo)	(sugerir aos líderes políticas administrativas a fim de manter ou modificar a ação organizacional)	(executar projetos de comunicação a fim de manter ou modificar as atitudes dos públicos)
Para isto, o programa deve:			
Pesquisar	Prever	Ter Alternativas	Planejar e Executar

Fonte: Livro “Relações Públicas e Micropolítica”.

Percebe-se deste modo, que Simões foi um dos pioneiros no estudo e delimitação das funções da atividade profissional de um Relações Públicas.

A autora Margarida Kunsch (2003, p.100) também considera como função de um Relações Públicas mediar possíveis conflitos que poderão surgir numa organização.



Em sua divisão sobre os componentes que formam essa atividade, ela divide em quatro funções básicas: administrativa – integração dos setores da organização; função estratégica – mostra quem é a organização, sua visão, missão; função mediadora – é precípua, uso de técnicas para agir como o facilitador do diálogo entre interesses divergentes –; função política – prevenção e gerenciamento de crises, lida com as relações de poder.

Levando em conta, essa função de mediar as relações organização-público propostas ao profissional de Relações Públicas, é necessário estar atento à previsão e solução dos possíveis conflitos que venham a surgir. A negociação é uma das formas de resolver tais problemas. Segundo Fisher & Ury (2001), “Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Uma comunicação bilateral no sentido de satisfazer ambos os lados envolvidos, numa tendência a caminhar para uma negociação ganha-ganha.

Nesse processo, para uma eficácia, é preciso se distanciar das questões pessoais, concentrando-se nos interesses, a negociação depende tanto da comunicação quanto da flexibilidade – buscando alternativas de ganhos mútuos, de modo a prevenir a perda de tempo e os custos decorrentes. A negociação é aplicada para duas finalidades, estas podem se misturar: distributiva – que envolve a divisão de algum valor, quase sempre monetário – e integrativa – que soluciona problemas como disputas, sempre visando a preservação e construção de relações duradouras.

Na gestão desses conflitos é essencial uma visão sistêmica, prevenindo contra tomadas de decisões apressadas e uma análise reduzida. E para isso é imprescindível seguir algumas etapas: perceber o problema, diagnosticar a origem e o grau do conflito, escolher as ferramentas adequadas, iniciar a ação e por última dar um feedback.

2 A função Micropolítica das Relações Públicas

No livro “Relações Públicas e Micropolítica”, Porto Simões – partindo da premissa de que um problema se agrava no campo das Relações Públicas, devido à inexistência de definições concisas - conduz o leitor para uma percepção de ciência política para as Relações Públicas, sendo uma atividade caracterizada pela habilidade estratégico-política entre público-organização, uma forma de administrar as relações de poder – função micropolítica.

Assim, essa disciplina estuda um processo e gera um programa, como sinaliza Porto Simões. “O processo refere-se à estrutura do fenômeno, ou seja, aos seus



componentes e à sua dinâmica” (SIMÕES, 2011, p. 33). Já o programa consiste na (...) “formação de políticas, após análise do processo” (SIMÕES, 2011, p. 33).

Esse método sistêmico envolve a filosofia, a qual justifica a existência das RRPP através de dois fatores: a ética e a estética. A primeira se sustenta na busca da legitimidade da ação organizacional. Já a segunda, se volta para ações pensadas, elaboradas e bem executadas.

Assim, o termo Relações Públicas seria admissível para designar a prática do profissional. Enquanto a ciência seria a junção do processo e do programa, que envolvem a atividade.

A Ciência Política estuda a relação de poder na sociedade. Seu programa, segundo a teoria da interdependência, busca a cooperação – em oposição ao conflito – entre as partes, afim de que cada uma atinja sua missão, apesar de interesses divergentes. A Micropolítica refere-se a este mesmo fenômeno, em espaços mais circunscritos. (SIMÕES, 2001, p. 42).

Ao discutir a esfera da atuação da atividade de Relações Públicas, Simões afirma ser uma função organizacional política, que abrange “(...) a filosofia, as políticas e as ações inter-relacionadas que, sob o enfoque de relação de poder/comunicação, visam à consecução da missão organizacional...” (SIMÕES, 2001, p. 51).

3. A negociação integrativa

Muitos autores observam a organização como um sistema político, na medida em que submergem poder, tomada de decisões e escolhas. Esses aspectos apontam para o fato de ser primordial a administração e instrumentalização de um profissional que saiba lidar com esses aspectos, de modo a identifica-los e propor possibilidades de ajuste adequadas. E essa gestão político-organizacional, deve ser gerida por um Relações Públicas.

Nesse cenário de atuação política do profissional de RRPP, considerando a relevância da utilização da negociação integrativa, torna-se essencial seguir alguns passos de Weeks, resolução dos conflitos, mencionados por Dante Martinelli e Ana Paula. O profissional precisa estar atento, criando uma atmosfera efetiva; esclarecendo as percepções; deve focalizar nas necessidades individuais e compartilhadas; manter um olhar para o futuro, considerando o passado; gerar opções; desenvolver degraus durante as ações, e; estabelecer acordos que sejam favoráveis de forma mútua.



A negociação integrativa – também chamada de negociação colaborativa – vem sendo descrita como o processo de tomada de decisão para resolver um conflito envolvendo duas ou mais partes sobre objetivos múltiplos, esta visa ganhos mútuos, atentando para os interesses de ambos os lados, sendo de extrema importância para o profissional de Relações Públicas. Segundo Lewicki (1996), “Aqueles que desejam alcançar resultados integradores descobrem que eles têm que administrar o contexto e o processo da negociação para ganhar a cooperação voluntária e o compromisso de todas as partes”.

Esse tipo de negociação envolve, como citado no livro Fundamentos da Negociação, alguns métodos essenciais, a princípio é necessário que se crie um fluxo de informações, já que estudos comprovam a abertura para “boas soluções integradoras”. Estabelecer um diálogo é fundamental, saber ouvir (o que é dito verbalmente e interpretar os gestos e expressões) e saber perguntar, atentando para os diversos modos de questionamento (seja para confirmar, provocar, pressionar, etc.). Em seguida, é importante entender os interesses de cada lado.

Fisher e Ury são conhecidos por trazerem sete conceitos-chave que dizem respeito à negociação integrativa, que seriam: a comunicação (na medida em que não haja constatação de ruídos); relacionamento (compreendendo as relações entre as partes); alternativas (é importante conhecer a MASA – Melhor Alternativa Sem Acordo - e os caminhos para possíveis soluções); interesses (é essencial estar ciente quanto aos interesses de ambas as partes); legitimação (definindo um ponto comum, que será aplicado como premissa); opções (caminhos alternativos) e; compromisso (o que ajuda a reforçar os laços futuros).

Segundo Martinelli (2008), esse método integrativo surge com Mary Follett, com ideias opostas a da abordagem da barbanha, que foca na proposta de ganha-perde. Pelo contrário, defende a premissa de que nessa resolução de conflitos, pode sim haver dois ganhadores.

4. Mediação como atividade de Relações Públicas

A mediação é baseada em regras de procedimento preestabelecidas. O objetivo do mediador é ajudar as partes a negociarem da maneira mais efetiva. Deste modo, o mediador nunca terá o poder de resolver nem impor soluções para a resolução do conflito. A função deste é auxiliar os envolvidos a buscar o melhor caminho e fazer com que estejam de acordo, depois de encontrar uma saída para partes envolvidas. Além



disso, deve buscar maximizar a utilização das habilidades das partes, de forma a capacitá-los a negociar de maneira mais efetiva.

O mediador tem sempre um papel ativo no processo. Segundo (LEWICKI, 1996) normalmente, é iniciado o processo fazendo uma reunião com as duas, ou mais, partes envolvidas, visando estabelecer regras gerais segundo as quais o processo de mediação irá ocorrer. Esse profissional procura ouvir ambas as partes isoladamente tentando entender as questões que são colocadas e identificar interesses, prioridades e desejo das partes de forma a tentar levar o conflito para uma solução colaborativa ou de compromisso. O profissional procura então, levar a explorar as soluções possíveis.

Pelas características acima mencionadas percebe-se que o profissional mais indicado para o ato de mediar é o Relações Públicas. Dentro de seu programa de disciplinas estão materiais que levam a entender o processo pelo qual passa um conflito, assim como as maneiras mais assertivas de chegar a uma solução que poderá beneficiar as duas partes envolvidas na negociação.

5. Considerações Finais

No mundo altamente interconectado da atualidade, onde tudo pode ser divulgado instantaneamente, a presença do profissional de Relações Públicas é cada vez mais indispensável, já que diariamente o comportamento – individual ou organizacional – afeta um maior número de públicos e também é afetado por eles.

A mediação e a arbitragem - propostas por Simões e diversos autores que conceituam a atividade de Relações Públicas - são intrínsecas para qualquer organização que pretende ter um olhar atencioso sobre os riscos de conflitos e crises. Neste ponto é que o Relações Públicas atua, no cenário da micropolítica, legitimando as decisões internas e gerando a boa vontade, o que leva à colaboração mútua e um fortalecimento das transações, através de um amplo rol de técnicas especializadas para administrar os processos organizacionais.

Referências

ALMEIDA, Ana Paula; MARTINELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. Ed. – 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. Summus, 4ª edição/ 2003.



LEWICKI, Roy J.; MINTON, John W.; SAUDERS, David M. **Fundamentos da Negociação. Disponível em:** http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=d8w5KFDOoecC&oi=fnd&pg=PA7&dq=negocia%C3%A7%C3%A3o+integrativa+e+distributiva&ots=6HgSL_rCpa&sig=ZJDaGqRT26MIB55BY0ZQ545R9A8#v=onepage&q=negocia%C3%A7%C3%A3o%20integrativa%20e%20distributiva&f=false. Acesso em: 27/01/2014.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001. – (Coleção novas buscas em comunicação; v. 64)