

## Comunicação Estratégica: Aplicação das Ideias de Dramaturgia, Tempo e Narrativas

Luís Miguel Poupinha<sup>1</sup>

### Estórias e Comunicação das Organizações

Em certas perspectivas, a Comunicação das Organizações remete para uma noção de “storytelling”, de narrativas ou, ainda e noutra contexto conceptual, de dramaturgia, assumindo uma lógica representacional deliberada dos meios e dos discursos pelos quais a existência da organização e os seus assuntos são comunicados. Esta ideia assenta na premissa de que a acção da Comunicação Estratégica nas Organizações é, antes do mais, uma actividade de representação construída a partir da percepção dos indivíduos acerca dos factos em seu redor, permitindo considerar o que Weber afirma desde o princípio da Sociologia como a acção humana orientada pelo e para o sentido.

Esse storytelling é típico da actividade jornalística e a actividade jornalística está, em grande medida, na génese das Relações Públicas, no modo como na modernidade as organizações de maior escala tiveram a necessidade de definir funcionalidades organizacionais que respondessem ao advento de uma sociedade em vias de massificação e que tomava contacto com a realidade circundante em larga medida a partir dos grandes meios de comunicação social. Esta relação entre meios e sociedade é representada nas primeiras grandes teorias da Comunicação de Massas pela noção de “bullet theory”, assumindo a capacidade de os meios de comunicação estimularem directamente, pelas suas mensagens, uma massa vasta de indivíduos que então reagiriam quase de imediato e em função dos conteúdos das mensagens compostas pelos mediadores. O modelo implica a assumpção do poder dos media no direccionamento das reacções dos indivíduos.

Com o decorrer do tempo, e fruto tanto da pesquisa entretanto desenvolvida quanto das mudanças sociais ocorridas, a perspectiva alterou-se, mas nunca sem alterar as pos-

sibilidades que os media têm de interferir no quotidiano das sociedades, das comunidades e dos seus membros, seja pela possibilidade de determinar tanto os temas a considerar, seja pela possibilidade de colocar em circulação conteúdos e formas que surgem da ou vão para a sociedade (teoria cultural), ideias apresentadas tanto em perspectivas conducentes à optimização da acção comunicativa quanto da análise crítica e desconstrutiva efectuada relativamente à acção mediática.

Dado esse poder da acção mediática de interferir na sociedade e nas suas relações, foi lógico que os actores organizacionais gerassem funções de relacionamento com a imprensa, num dado momento (daí o valor histórico de Ivy Lee) assim como, mais tarde, o surgimento de serviços especializados nessa função: boa parte desses serviços oferecidos por uma agência de comunicação ou por um gabinete de Relações Públicas se centram em redor da relação com os meios de Comunicação Social: assessoria de imprensa, comunicação de crise, clipping, entre outros.

Contudo, a comunicação nas organizações não se limita a essa ideia de contar a estória para o exterior, ou tentar que a contem pela organização, mas implica ainda a definição de representações de pendor narrativo para o interior daquela. Daí os boletins internos e as suas notícias, num processo de criação oficial de uma realidade social que tem tanto de pontual (aquela notícia, aquela entrevista) como de algo em permanente construção, se tomarmos em conta uma focagem mais vasta sobre, por exemplo, todos os textos que foram publicados ao longo de um ano no boletim interno. Depois, para além destes meios de comunicação, existem outros meios de comunicação nas organizações que, pela sua natureza descritiva, implicam um contar “o que foi”, “como se está”, “o que se pretendia”, “quais os obstáculos” “quais os parceiros”, “qual o método”: propostas e relatórios de trabalho.

Para além dos processos oficiais e registáveis de trabalho ou, recorrendo à noção de Débray, dos vestígios relativamente fixos e duros que perduram no tempo, existe uma outra dimensão onde as estórias circulam, em relação com a dimensão narrativa oficial da organização. No filme “A Comunicação Interna”, a relação de quase confronto entre estas duas dimensões é visível no modo como se tenta resolver o hiato entre a versão dos acontecimentos organizacionais dos gestores e a (s) versão (ões) dos colaboradores, por via de um incorrecto uso de meios de comunicação interna que não conseguiram evitar a especulação e sobreinterpretação dos acontecimentos.

Nessas histórias que circulam, nessas narrativas que se vão produzindo e reproduzindo consoante as lógicas próprias às relações sociais e às capacidades próprias dos indivíduos em estruturarem as versões dos seus interlocutores, os acontecimentos são narrados e os indivíduos são representados, assumindo o valor de personagens numa acção que se vai perpetuando, cabendo a cada um os seus papéis e a todos os que narram a estória uma função própria dentro de uma certa ideia de intertextualidade na rede de relações sociais no interior da organização.

### Assuntos

De que se fala nas organizações, para o interior e para o exterior, seja em processos de comunicação interna, de patrocínio, de relações com Comunicação Social, sites, em todos os momentos? De tudo. Esse tudo implica um sistema temático que pertence ao universo da organização. Na área de especialidade das Relações Públicas denominada como “issues management” encontramos uma resposta para essa multiplicidade temática da organização: a actividade desta é composta por diversas vertentes, essas vertentes por diversos aspectos. Para além disso, existe também um ambiente, recorrendo à teoria de sistemas, ambiente esse decomponível em diversos aspectos pela análise estratégica da gestão das organizações como, por exemplo, através da análise PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos). Dentro dessas grandes classificações temáticas, existem assuntos mais específicos, assuntos esses que, na perspectiva anterior-

mente referida de Issues Management, podem ser de maior ou menor relevância para a organização, consoante o impacto que possam impor-lhe.

Os assuntos, para Heath, têm um ciclo de vida e esse ciclo oferece fases próprias de algo que tem vida: nascimento, crescimento, emergência, queda, dormência, numa relação com a escala do seu impacto social ou seja, a medida em que se vão tornando públicos com referência a um universo de indivíduos aos quais eles dizem respeito. A lógica do Issues Management, que pode ser tão só isso, uma lógica de trabalho, implica pois tanto a capacidade de reacção a assuntos que já assumiram impacto nos públicos da organização quanto a capacidade de antecipação e proacção da organização e dos seus actores sobre assuntos que ainda não o são em pleno para as audiências. Na referida classificação, toma-se também em conta a fase dormente, no sentido em que de algum modo a vida de um assunto tem um ponto final ou, pelo menos, um momento de saída das zonas de atenção dos públicos.

Aqui, de algum modo, destriça-se três tempos neste processo: o que pode ser, o que pode vir a ser e o que foi. Esta é também a lógica do filósofo Charles S. Peirce, no modo como aborda os signos, entendidos como as coisas do mundo que existem para os indivíduos. De algum modo, a realidade que cerca os indivíduos. Os assuntos, também.

### **Primeiro, Segundo, Terceiro: o que pode ser, o que está a ser, o que ficou estabelecido**

O valor da narratividade organizacional ou das estórias em que a existência desta é configurada remete, se combinada com as três categorias de Peirce: Primeidade, Secundidade, Terceidade. Em resumo, Primeidade implica um valor de potencialidade daquilo que Wittgenstein chama o estado de coisas. Secundidade remete para a noção do que se encontra a decorrer; Terceidade é a zona das versões estabelecidas sobre o que aconteceu, mesmo que potencialmente em mudança ao longo do tempo.

Dentro desta sequência, estórias organizacionais, funcionalidade comunicati-

va e estrutura de assuntos a abordar nessa composição actorial e narrativa do viver organizacional, a destriça a partir das lógicas de Peirce permitem a estruturação das representações dos assuntos organizacionais a três níveis, assumindo:

a) uma zona de estórias estabelecidas, visíveis nos “históricos” dos recortes da organização;

b) uma zona de estórias em movimento, visíveis nos projectos e respectiva acção de comunicação da organização no momento presente;

c) uma zona de estórias potenciais, relativas a:

a. assuntos que façam parte da estratégia da organização e que impliquem tratamento futuro e a planear;

b. assuntos que possam estar a fazer parte ou que já tenham existido na existência narrada da organização, mas que em algumas das suas dimensões não estarão a fazer parte do domínio público, circulando em espaços privados de relação e conhecimento (como, por exemplo, assuntos em “off-the record” ou informações que circulação embora sem confirmação legal ou oficial);

Nesta sequência de ideias, a organização enquanto estória oferece hipóteses potenciais de tratamento, a partir de uma estruturação de trabalho que se pode basear nas seguintes premissas:

a) Três dimensões da existência das organizações e dos seus assuntos num espaço de representações composto por diversos palcos: “media” (ou “medium” específicos), publicações organizacionais, referências “net” e outros, segmentando essas possibilidades classificatórias por critérios operacionais (custo, assunto vs. alvo vs. meio);

b) Referências de análise a partir de noções típicas da análise narrativa, como sejam:

a. Valor semântico das estórias contadas, com expressão em indicadores semânticos (por exemplo, a análise de “key words”)

b. Análise e interpretação do valor público de um assunto, tanto ao nível do passado, quanto do presente quanto das possibilidades futuras;

c. Análise da evolução dos actores ao longo das estórias, no sentido da averiguação da sua caracterização;

d. Ponderação e preparação estratégica dos modos como se pretende ou como podem vir a ser representados no futuro tanto os actores quanto os assuntos expostos nas histórias;

e. Análise e interpretação da acção dos narradores (por exemplo, jornalistas e comunicadores organizacionais).

Neste sentido, e nesta valorização aplicativa da acção comunicativa organizacional a partir dos conceitos apresentados, verifica-se uma construção primeira das possibilidades de uma meta-linguagem que pode permitir um mapeamento, obviamente estratégico, do valor da organização e dos seus assuntos ao longo do tempo, estruturando e fazendo significar uma existência aparentemente descoordenada da narração relativamente aos assuntos organizacionais através da perspectiva humana primária de existência em relação ao tempo (Passado, Presente, Futuro) quanto ainda da perspectivização do trabalho estratégico: análise do passado, controle e interpretação do presente, preparação do futuro.

### Conclusões?

Perspectivada consoante apresentada atrás, a Comunicação nas Organizações remete para a ponderação do seu carácter construído de modo narrativo, considerando que acima de tudo se representam realidades e se contam “estórias” acerca dos seus factos e, de modo mais lato, dos seus assuntos, Essa narratividade implica em algum grau aspectos de dramaturgia organizacional, no sentido em que se compõem quadro de autoapresentação da organização para utilização pública, em “frontstage”, opondo-se esta noção à ideia de “backstage”, de comportamentos menos construídos e menos direccionados para a valorização pública da organização. Deste modo, e assumindo essas duas esferas de acção comunicativa das organizações (“backstage” e “frontstage”, privada e pública), relaciona-se com elas a evolução das estórias relativas às organizações, no modo como transpõem a barreira entre um lado e outro, assumindo que a dimensão pública é a da existência oficialmente válida das versões da realidade.

Nesse sentido, a comunicação das Organizações apresenta três tempos de existência dos conteúdos circulantes, tomando em conta a distinção de Peirce: um tempo Potencial, um tempo Actual, um tempo relativo às narrativas estabelecidas, considerando as possibilidades de mutação dos assuntos e da sua circulação tanto na esfera pública quanto privada.

A partir daqui, a noção de Comunicação assume o valor de Comunicação Estratégica, no sentido em que se debruça sobre as representações circulantes, contadas, relativas à organização e, obviamente, às crenças que lhe são relativas, ligando ao que afirma Soros relativamente ao valor das crenças na construção da coisa económica.

**Bibliografia**

**Cheney**, George (1992) “The Corporate Person Represents Itself” in **Toth**, Elizabeth, **Heath**, Robert (eds.) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*; Hillsdale: LEA.

**Goffman**, Erving; *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Lisboa: Relógio d’Água.

**Godet**, Michel (1993) *Manual de Prospectiva Estratégica*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

**Grunig**, James (1984) *Managing Public Relations*; Hillsdale: Harcourt, Brace Jovanovich.

**Hallahan**, Kirk (2001) “The Dynamics of Issues Activation and Response: An Issues Process Model”, *Journal of Public Relations Research*, vol. 13., n.1 27-59.

**Peirce**, Charles S. (s.d.); *Semiótica e Filosofia*; S. Paulo: Cultrix.

**Poupinha**, Luís (2000) *Theatre Perspectives in Public Relations*, in NIZNIK, Józef, WOLSTEHOLME, Sue (eds.) *Public Relations Education in Europe-Looking For Inspirations*; Warsaw-Brussels: Ifis Publishers.

---

<sup>1</sup> Instituto Superior de Novas Profissões.