

Relações Públicas e micropolítica: um estudo comparativo de seus processos e programas

Este artigo integra o Projeto de Pesquisa intitulado: Uma Teoria para o Ensino e a Prática da Atividade de Relações Públicas, tendo como órgãos financiadores a PUCRS para o professor-pesquisador, e o CNPq para a bolsista de iniciação científica.

Roberto Porto Simões

Professor da FAMECOS/PUCRS

Suzy Mary do Nascimento Lima

Bolsista de Iniciação Científica

Resumo

ESTE ARTIGO CONTÉM um estudo comparativo entre os processos e programas de Relações Públicas e micropolítica, aprofundando a teoria da gestão da função organizacional política para explicar a atividade de Relações Públicas. Disserta sobre o designativo política e relação de poder. Reduz a angular da macropolítica para a micropolítica. Integra os conceitos de micropolítica existentes nas áreas da educação e da ciência política. Explana que a organização é, por excelência, um âmbito político. Realiza o estudo comparativo demonstrando a coincidência entre os processos e programas de micropolítica e Relações Públicas. Por fim, enfoca a comunicação como instrumento do exercício de poder, sendo esta a essência e a comunicação, a aparência.

Introdução

É comum escutar-se na comunidade de Relações Públicas, pelo menos no Brasil, que a atividade, portanto o profissional e a profissão, de Relações Públicas não é valorizada pelos empresários e governantes. Esta premissa é citada, indiscriminadamente, não somente por aqueles que, tendo concluído seus cursos universitários, se encontram marginais ao mercado de trabalho, mas, também, por aqueles que recebem baixos salários. Idem aos que encontram dificuldades de promoção e, ainda, pelos que já tiveram a amarga experiência de serem despedidos, uma ou mais vezes, sob a justificativa de que

a empresa tinha que reduzir custos. Inclua-se também os inúmeros profissionais bem situados na atividade e que tiveram que enfrentar longo processo de carreira até atingir o êxito.

Se este fenômeno é realidade, por que estaria ocorrendo ?

A análise dos fatos permite dizer que, excluindo:

1 os problemas de mercado de trabalho, comuns a todas as profissões, em face das inúmeras variáveis; onde a oferta de profissionais está maior que a demanda;

2 o fato de que a maior parte das organizações não possui explícitos sua missão e seus objetivos a longo prazo, logo se apresentam sem visão estratégica, característica essencial para a preocupação com a administração do seu relacionamento político;

3 o entorno não exigente onde se situam as empresas brasileiras, onde a maioria do povo não é politizada, ou seja, é apenas sujeito, jamais cidadã, e, portanto, não faz valer seus interesses e direitos; não pressiona as organizações irresponsáveis;

4 a quase inexistente denúncia das organizações sem responsabilidade social – não cumprindo sua missão adequadamente – por meio de um jornalismo investigativo efetivo;

5 um número grande de empresas com um único proprietário sem preocupações quanto à existência a longo prazo de sua organização;

6 a existência de grande número de empresas estatais, ou mesmo privadas, com o monopólio no seu ramo de atuação;

7 o sistema judiciário moroso, dificultando a execução da justiça em benefício dos prejudicados;

8 a comunidade do direito ainda estar penetrando no filão de causas que o Código de Defesa do Consumidor pode oportunizar;

9 a agropecuária na dependência exclusiva do governo público, não tendo que se preocupar com outros agentes com influência, exceção, talvez, com os cartéis internacionais, quando chega a hora de exportar.

Há, certamente, alguns problemas específicos na teoria, no ensino e na prática da atividade de Relações Públicas.

Neste ângulo, penso que a causa original do problema específico encontra-se, basicamente, no paradigma de como a comunidade de Relações Públicas está entendendo, oferecendo e operacionalizando a atividade. A comunidade aglutina os crenes da compreensão mútua e do mito da comunicação. Porém, pior ainda, executa tarefas sob visão restrita, produzindo eventos e peças que qualquer pessoa com habilidades sociais pode produzir sem a necessidade de um curso universitário e cujos resultados são mais circunstanciais do que estrategicamente alinhavados. Oferece-se uma atividade necessária às organizações, porém promovendo-a com argumentos equivocados e colocando-a em prática, com resultados ineficazes para o problema real das organizações.

Por um desvio histórico, pois apesar do ensino da atividade ter brotado, no Brasil, na área da administração, foi florescer na esfera da Comunicação Social, está-se oferecendo e praticando a “compreensão mútua”, a comunicação, a promoção e, principalmente, os benefícios sociais. Está-se preocupado mais com a ética da ação organizacional, com a responsabilidade social do que com o retorno dos justos resultados econômico-financeiro e políticos, por vezes prejudicados em razão de conflitos e crise entre a organização e seus públicos. Porém, se está inconsciente de que se está sendo antiético, pois a ação reside na superficialidade do discurso, pouco, ou quase

nada, buscando a ação comunicativa. Apesar de que já brota a consciência de que não se pode situar exclusivamente na formação de imagem sem qualquer vínculo com a realidade. O posicionamento deve procurar um equilíbrio entre esses dois extremos. Além do que, focar somente a imagem é permanecer no primeiro degrau de uma escada cujo plataforma mais elevada é a autonomia da organização.

Uma das variáveis da causa, historicamente estabelecida, radica-se na adoção da definição conceitual de Relações Públicas, estabelecida pela Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), desde seus primórdios, cópia literal da definição do Instituto Inglês, mantida e divulgada, até hoje, sem nenhuma crítica objetivo-científica dos profissionais e dos acadêmicos da área.

Essa definição tem construído dois problemas:

(1) Coloca a atividade exclusivamente ao foco da comunicação, sem delimitar os significados deste conceito, encobrendo os aspectos da relação de poder no sistema organização-públicos e, portanto, esquecendo-se das causas que levam aos conflitos tanto internos como ao entorno das organizações.

(2) Tem feito com que a atividade seja percebida e atue exclusivamente como operativo-tarefa. A comunidade de Relações Públicas tem atuado, profissional e timidamente, quando muito, nas "batalhas das idéias" (Metáfora de Pirie, 1988, p. 37) e deixado de lado o assessoramento na implementação de políticas organizacionais.

Ora, assim posicionada, tem seu mercado de trabalho prejudicado, pois aos empresários, aos governantes e aos dirigentes de qualquer tipo de organização interessa escutar outras justificativas e verificar resultados que justifiquem seu dispêndio de tempo e dinheiro com a contratação de um profissional e com todos os programas de ação que lhe serão propostos.

Se tudo isto ocorre há quase três décadas no Brasil, considerando o ano no qual a profissão passou a integrar o currículo do curso universitário, é óbvio que se deve realizar uma análise da situação e, possivelmente, propor um novo quadro de referência para o ensino e para a prática da atividade.

Esse novo enquadramento do que se entende e de como se pratica Relações Públicas deve conter, intrinsecamente, uma teoria e, por conseguinte, uma definição da atividade de Relações Públicas, integrando aspectos conceituais com operacionais, que venha a:

1 apresentar idéia clara e objetiva de sua missão, caracterizando resultados culturais, econômicos, políticos e éticos para a sociedade;

2 explicitar, ao dirigente organizacional, a ação do profissional, a fim de que possa exigir deste o seu papel real, contratando-o como estrategista com soluções políticas para os conflitos da organização com os agentes com influência e evitando posicioná-lo, exclusivamente, como executor de instrumentos de informação e persuasão ou, pior ainda, como simples promotor de produto;

3 caracterizar a prática da atividade, permitindo ao profissional, ao chegar na organização, dizer ao poder central que está ali para ajudá-lo a ganhar tempo e dinheiro, impedindo que agentes com influência prejudiquem a orientação e o ritmo da busca da missão e dos objetivos da organização;

4 facilitar o processo ensino-aprendizagem da atividade por oferecer, a todos os envolvidos com o mesmo, um rationale comum;

5 ser clara para aqueles que administram o currículo, a fim de saber imprimir a filosofia do curso, estruturar, economicamente, a relação de disciplinas e a sua sinergia.

6 promover o entendimento no corpo docente por meio de enfoques adequados das

suas diversas disciplinas, evitando ausência ou redundância de assuntos;

7 caracterizar as práticas didáticas, fazendo do curso uma preparação para o mercado, jamais, somente, uma orientação para o mercado;

8 desvelar a bibliografia complementar, em especial das Ciências Sociais que dão suporte à compreensão de todas as dimensões do fenômeno da estrutura – componentes e dinâmica – do sistema organização-públicos;

9 orientar o professor em uma linha de raciocínio para que não misture Relações Públicas com outras atividades dos outros ramos da comunicação social e da administração.

10 orientar o aluno dos cursos da Relações Públicas, inclusive desde antes do ingresso na universidade, sobre a profissão que pretende jogar suas energias, estudando e, depois, despendendo, parte ou toda a sua vida;

11 motivar os pais dos alunos, explicitando-lhes o significado do curso que seus filhos estão frequentando, mas que não sabem explicar o que é e para que serve. Assim, justificando os custos pelos quais estão pagando e por meio do qual esperam, em futuro próximo, ver seus filhos bem situados na vida;

12 deixar cristalino às diversas categorias profissionais e claro à sociedade em geral qual é o ser e o fazer desta profissão, assim a valorizando e permitindo-lhe uma ideologia que venha a lhe prescrever uma saga gloriosa.

O outro quadro de referência

O quadro de referência, a seguir proposto, para a teoria e prática da atividade de Relações Públicas, situa-se na esfera da política, podendo prover caminhos alternativos para

perceber, interpretar e explicar os fenômenos no sistema organização-públicos. Para tanto, defende a tese de que:

A atividade profissional de Relações Públicas é a gestão da função organizacional política a fim de preservar a missão e os objetivos organizacionais dos interesses e objetivos dos agentes com influência.

Com isto, reforça o princípio, já há muito estabelecido, porém pouco concretizado, na comunidade de Relações Públicas que, na prática, a ação profissional se operacionaliza por meio de quatro operações:

1 diagnosticar o processo de relação de trocas de interesses político-econômicos no sistema organização-públicos, inserido no contexto da sociedade maior em que o sistema se encontra;

2 prognosticar, a curto, médio e longo prazos, a resultante do entrelaço 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 aos programas de ação da organização a serem executados que evitem e/ou resolvam os impasses;

4 implementar programas planejados e específicos de comunicação com os vários públicos, que venham a explicar, justificar, persuadir ou negociar decisões organizacionais.

Os conhecimentos científicos que ajudam a compreender, prever e controlar o fenômeno de Relações Públicas estão situados nas Ciências Sociais, dentre estas, em especial, na teoria política, especificamente, na esfera da micropolítica. A consecução dos objetivos organizacionais, certamente, dentro de

aspectos éticos e estéticos da atividade, somente poderão ser atingidos se a organização, em sua ação e discurso, atuar em base de poder legítima.

Estas premissas, a partir das quais será efetuado um processo de dedução, implicam de maneira direta e imediata:

(a) os objetos materiais da atividade são a organização e seus agentes com influência, designados, até agora, por públicos;

(b) os objetos formais são o conflito iminente e a crise provável nas relações de interesses no sistema organização-públicos.

A justificativa

Justificar esta hipótese, utilizando-se argumentação hipotético-dedutiva, apesar de trabalhosa, não é impossível, em face dos princípios já estabelecidos por vários cientistas cujos trabalhos se encontram na bibliografia das Ciências Sociais, onde, aliás, se encontram muitíssimos mais princípios de Relações Públicas do que nas obras específicas do assunto.

Os obstáculos encontram-se no bloqueio mental na comunidade de Relações Públicas, estabelecido e condicionado pelo paradigma desde há muito introjetado, o de que Relações Públicas é comunicação. Sem dúvida que também o é. Pode ser entendido por meio de algumas das teorias de comunicação, porém seu melhor quadro de referência para aportar com maior clareza a explicação e as causas do fenômeno de Relações Públicas encontra-se na ciência política, mais precisamente na micropolítica.

Procurei oportunizar a ruptura do paradigma comunicacional (Simões, 1993), apresentando as primeiras idéias sobre a gestão da função organizacional política, posicionando a comunicação como meio e a informação como matéria-prima, utilizando-se de diversos

instrumentos para o exercício do poder, dito de outro modo a essência com a micropolítica e a aparência com a comunicação. Foi uma primeira tentativa, caracterizada pela apresentação dos conceitos. Agora, tento aprofundar um pouco mais essa visão.

Um primeiro problema para posicionar a atividade de Relações Públicas situada com seus fundamentos científicos na esfera da política são as conotações que o termo política possui. Política, para o homem comum – a maioria dos empresários e governantes o é – e mesmo para muitos acadêmicos e alunos universitários, refere-se exclusivamente à esfera da política partidária. A constatação deste fenômeno é fácil. Experimente-se dizer que Relações Públicas refere-se à função política que certamente serão levantadas questões tais como: Que tem Relações Públicas a ver com os políticos? Como é Relações Públicas para os partidos?

Todavia, não é somente o leigo que não discrimina o conceito. Os cientistas sociais, inclusive os “politólogos”, entendem política como o governo da polis, ou seja, a perspectiva macro desta ciência e práxis. Para a maioria, de um modo geral, até o presente momento, política refere-se ao “governo do Estado”.

Burns (1961, p. 260) diz que ninguém, nas organizações, se percebe como um ser político ou atuando politicamente, por existir dois problemas o viés da polis e a conotação pejorativa que o termo política possui, ou seja, o de politicagem, caracterizando as pessoas como carreiristas. Este fenômeno não ocorre somente no Brasil, mas em muitas outras culturas, imprimindo-lhe preconceitos quanto ao designativo política, prejudicando a compreensão do que se escreve e se fala deste tema. Há, ainda, no Brasil, outro elemento deletério, quando se trata deste termo, é um antigo refrão, introduzido não se sabe por quem, que diz: “Política, futebol e religião não se discutem”. Esses aspectos condicionaram o povo brasileiro. Frequentemente se escuta alguém dizer, nos mais

diferentes cenários: “Eu não sou político!” Como que se escusando de pertencer ao grupo dos “políticos”, ou melhor, dos “maus políticos”. Não percebendo que sempre está em relação política com seus semelhantes, quaisquer que sejam as situações.

A superação deste obstáculo pode ser realizada entendendo-se o significado de política e seu vínculo com o exercício do poder. Deixando-se de lado a tradicional definição de política como a ciência do Estado, encontra-se modernamente a concepção segundo Crick e Crick (1987, p.1) de que política é o estudo dos conflitos de interesses e valores que afetam a toda e qualquer sociedade e a maneira de como eles podem ser conciliados. Deduz-se, desta definição, que a política compõe-se de uma teoria e uma prática. A teoria explica o processo e a prática, implicando os programas, interfere no processo. Infere-se do fato da presença do conflito, a existência do processo decisório e, daí, também, a relação de poder no sistema. O estudo do sistema político arrola a tomada de decisão, o tomador da decisão e o sujeito das conseqüências da mesma. Petersen (1988, p. 7) relata a noção de ciência política como “ciência do poder”. Corsetti (1988, p. 31), mais enfático, assinala que: A ciência política tem sido o campo fundamental do estudo do poder.

Assim é que, enquanto teoria, a política busca compreender os processos do exercício do poder em sociedade, qualquer que seja sua extensão. Na prática, busca interferir no processo, no qual ocorre a relação de poder, a fim de organizar a sociedade.

É óbvio que se somam a esses problemas o fato de que os cientistas políticos, apesar das inúmeras pesquisas ou, exatamente por isto, também não chegaram a um consenso quanto à definição e à natureza do exercício do poder. Pode-se citar, entre eles: Cartwright, D. (1959), Festinger, L. (1961), French, J. e Raven, B. (1965), Varela, J. (1971), Weber, M. (1978), Wrong, D. (1979), Bacharach, S. e Lawler, E.

(1980), Luhmann, N. (1980), Foucault, M. (1980), Mc Carney, J. (1980), Barry, N. (1981), Bobbio, N. (1983), Raven, B. (1975 e 1983), Galbraith, J. (1984), Lukes, S. (1985 e 1986), Burbules, N. (1986), Therborn, G. (1988). Cada um apresenta sua teoria, posicionando-se em uma premissa específica e gerando tipologia diferente das dos seus colegas. No entanto, percebe-se, nitidamente, três grandes correntes: a tradicional, para o qual o poder é algo existente, independente da relação; a da relação de poder envolvendo exclusivamente a interação; e a de transação, envolvendo recursos escassos existentes na sociedade. Esta última escola parte do princípio de que se não houvesse recursos escassos envolvidos, o ser humano não necessitaria de se submeter, não necessitaria de proteção. Ou, ao contrário, não buscaria o poder. Ressalva-se que a maioria dessa comunidade considera o poder como não factual, mas resultante da prática social. O poder é algo que se exerce nas relações humanas.

Uma premissa: a organização e sua dimensão política

Deduz-se das definições assemelhadas de Parsons (1969, p. 17), de Katz e Kahn (1979, p. 31), de Krech, Crutchfield e Ballachey (1969, p. 4) que a organização é constituída por pessoas, ou seja, por indivíduos em seus papéis, estruturados em grupos, formando um sistema de ações, mais ou menos concatenado para atingir objetivos. É de sua natureza uma estrutura de comunicação, informação, valores e processo decisório. Ocorre que, normalmente, os objetivos dos indivíduos (João, Maria, Pedro) são diferentes dos papéis (presidente, tesoureiro, porteiro) e dos grupos (Contabilidade, Vendas, Produção). Cada um desses elementos busca atingir objetivos que satisfaçam suas necessidades. Assim que a organização apresenta, já em seu âmago, a possibilidade de conflitos.

Infere-se, também, que a organização, como entidade factual, não existe. A organização

explicita-se por meio de uma estrutura, compreendendo um organograma – o elemento estático, que caracteriza o status de cada membro e também o plano de carreira, portanto a relação de poder entre todos – e o fluxograma – processo das ações concatenadas de cada um dos papéis, operacionalizando o exercício de poder, ou melhor, ainda, segundo Blumer (1971, p. 20): A essência da organização reside em um processo de ação em marcha, não em uma estrutura postulada de relações. Há um sistema social cuja forma de governo (poder) pode estar centrado numa pessoa, numa diretoria, num partido, na burocracia ou, ainda, numa família.

A argumentação depara-se com um obstáculo quando se busca entender quais sejam os objetivos da organização, que o sistema de papéis deve atingir. Deve-se fazer uma diferenciação entre a missão da organização de seus objetivos. Por missão entende-se o mesmo que Mintzberg (1992, p. 6): A função básica da organização na sociedade, em termos dos bens e serviços que oferece a seus clientes e por objetivos a intenção existente por detrás de cada decisão. Certamente que existem missão e objetivos publicados em esplendurosos documentos, com a finalidade exclusiva de torná-los público, enquanto que, na realidade, se persegue outros fins em face da dinâmica do confronto de interesse de cada extrato da organização e, até mesmo, de agentes com influência externa. Quanto a isto, Silverman (1971, p. 9) argumenta que: Parece duvidosa a legitimidade de conceber uma organização como em busca de uma meta, exceto quando há um consenso entre os membros da mesma sobre os propósitos de sua interação, pois as empresas e outras instituições se caracterizam por tal ausência de consenso.

Se a existência de missão e objetivos claramente definidos ainda não significa o êxito organizacional, pois há inúmeras alternativas para se chegar até eles, imaginem se eles estão apenas subentendidos ou, até mesmo, inexistentes. Em razão disto, ou seja,

das várias alternativas de como chegar lá, dos inúmeros interesses existentes no sistema de papéis, a organização torna-se um espaço político. A dinâmica organizacional revela-se uma dinâmica de luta pelo poder. Uma dinâmica onde um tenta influenciar aos outros a fim de que seus interesses, fundados em suas necessidades, sejam atendidos.

A percepção das organizações como entidades políticas não é fenômeno recente e cientistas políticos, entre eles, Weber (1947), Merriam (1950), Leoni (1957), Burns (1961), March (1962), Cyert e March (1963), Kaufman (1964), Lawrence e Lorsch (1967), Harvey e Mills (1970), Zaleznik (1970), March e Simon (1972), Wamsley e Zald (1973), Pettigrew (1973), Georgiou (1973, p. 291), Patchen (1974), Pfeffer (1973 e 1981), Pfeffer e Salancik (1974) e Mintzberg (1992) não tiveram dúvidas em considerar os processos organizacionais como sendo um dos tipos de sistemas políticos. Em destaque nesta afirmativa encontra-se Burns (1961, p. 258):

A tendência de considerar as corporações de algum modo, ou em essência, organizações políticas equivalentes aos Estados, apesar de suas condições reduzidas, tem sido reforçada pelos estudos dos sistemas administrativos, os quais, desde Weber, têm aplicado os mesmos termos, autoridade, legitimidade, dominação, subordinação, etc., para instituições políticas, eclesiásticas, militares e econômicas.

Porém não é somente este autor da comunidade científica sobre as organizações que se pode colocar em destaque. Georgiou (1973, p. 291) também ajuda a colocar o visor sobre o quadro de referência política das organizações:

As organizações são, efetivamente, um âmbito de atividade política, sem que possuam objetivos por elas mesmas. Existem focos arbitrários de interesses e mercados, cujas estruturas e processos são o resultado de complexas acomodações realizadas por

agentes sujeitos a uma variedade de incentivos e perseguindo uma diversidade de objetivos.

Outro mais, participando do grupo daqueles que sustentam ser as organizações um âmbito político é Trindade com seu ponto de vista analítico, exposto em palestra no Curso de Relações Públicas da PUCRS (1974):

Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (econômicos, culturais, religiosos, políticos) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior (eu diria, também em seu exterior), relações sociais estáveis (interação entre indivíduos e grupos) e também um tipo particular de relação social que se denomina relação política. As relações políticas, portanto, não são de outra natureza que a das relações sociais. Nesta perspectiva, as relações políticas não designam um novo tipo de relação, mas aspectos específicos das relações sociais. Existem relações políticas e sistemas políticos na medida em que existir: a) luta pelo poder; b) tomada de decisão e processo de escolha.

Se tudo isto não é suficiente, para extirpar dúvidas, tem-se, ainda, Iannacone (1991, p. 467), relatando que: A organização deve ser olhada como um sistema político, isto é, um âmbito onde as relações entre os papéis, os indivíduos e os grupos se encontram em um processo de influência, visando a recursos escassos. Está bem explícito que este autor e Trindade pertencem à escola que percebe a relação política sempre acompanhada de decisões sobre recursos escassos, enquanto que Burnse Georgiou não declaram este ponto de vista abertamente.

Assim, com essas citações de cientistas profundamente envolvidos com o estudo da política, possivelmente, confirma-se este tipo de relação intrínseco às organizações e da qual participam inúmeros jogadores.

Esses jogadores, até então designados por públicos, têm sido classificados segundo o

critério geográfico de internos, externos e mistos, exceção a Matrat (apud Simões, 1993, p. 31) que, já com a visão da relação de poder no sistema organização-públicos, os classificou em públicos com poder de consulta, de decisão, de comportamento e de opinião. Contudo, ambas as tipologias enfrentam algum tipo de problema de aplicação teórica e de enquadramento de alguns elementos que possuem interesse comum com as organizações. Por exemplo, como enquadrar o presidente da organização? Como enquadrar os bancos, etc.?

Por isto, é possível que se possa adotar um novo designativo, que oferece Mintzberg (1992, p. 24) expondo em sua teoria que a missão da organização e, por consequência, a própria organização estão sujeitas a agentes com influência.

Sua obra, apesar de não ter sido escrita sobre Relações Públicas, trata-se de um manual de Relações Públicas. Nela, Mintzberg define agentes com influência: são pessoas, conjunto de pessoas, grupo, inclusive outras organizações que buscam o controle das decisões e ações que toma a empresa. Além disto, os classifica em internos: proprietário, presidente, diretores, chefias, pessoas da atividade fim, pessoal da atividade meio, analistas da estrutura técnica e em externos: acionistas, fornecedores, clientes, sócios, concorrência, sindicatos, mídia, associações de profissionais, familiares, amigos, líderes de opinião, órgãos governamentais, instituições financeiras, instituições locais e comunidade.

Prosseguindo com sua teoria, Mintzberg relata que estes agentes podem tomar uma das três opções: calar e obedecer às decisões tomadas (ex: o funcionário que cumpre as ordens sem sequer dar qualquer tipo de sugestão), sair do jogo (ex.: o cliente insatisfeito que não compra mais e desaparece) e lutar antes que se render, também, designado por Voz (ex: todos aqueles que tentam interferir, de uma maneira ou outra, nas decisões organizacionais). A estes, e somente a estes, é que Mintzberg designa

por públicos.

A visão das organizações como âmbito político onde se defrontam diversos agentes permite que se analise e aborde seus fenômenos e problemas, do ponto de vista das Relações Públicas, segundo o quadro de referência política.

A redução da angular: da macropolítica à micropolítica

Observa-se, analisando-se diversos autores que tratam do tema, que a natureza da micropolítica – que já não se pode mais negar ser um constructo na teoria política – possui duas óticas, que, se complementam, antes que divergem.

Aborda-se uma das óticas por meio de um raciocínio lógico bastante simples quanto ao artifício do paralelismo entre Economia e Política. Se a comunidade de cientistas da Economia (cujo outro lado da moeda é a Política) concorda com a divisão desta área do conhecimento em macro e microeconomia, então, a comunidade da Ciência Política também há de convir que a Ciência Política possa ser subdividida em dois grandes ramos: a macro e a micropolítica. A macropolítica trata com grandes agregados e estatísticas que podem, ou não, representar eventos reais enquanto que a micropolítica, por sua vez, trata com escolhas que são feitas por pessoas, buscando atingir seus propósitos.

Encontra-se esta ótica na esfera da Educação, encabeçada por Iannaccone (1975 e 1991) que, conforme relatam Marshall e Scribner (1991, p.347), cunhou o termo micropolítica da educação, ao final da década de 60, referindo-se a este designativo como o estudo e a prática da relação de poder dentro e ao entorno das escolas, grupos e famílias. Participam com Iannaccone, inúmeros outros autores, que o seguiram e que relataram várias pesquisas, sedimentando esta área de estudo. Dentre eles: Burns (1961), Kessel (1970), Pfeffer (1973),

Hoyle (1982 e 1985) Greentein e Polsby (1975), Blecher e White (1979), Burbules (1986), Ball (1987), Pirie (1988), Burlingame (1988), Marshall e Scribner (1991), Willover (1991), Everhart (1991), Blase (1991), Ball e Bowe (1991), Corbett (1991), Marshall (1991), Greenfield (1991), Bloome e Willett (1991), Lazega (1992).

Em especial, entre aqueles cujas idéias dão suporte para que o processo de Relações Públicas contenha, em sua essência, os aspectos políticos e na sua aparência a comunicação, encontra-se Ball (1987, 249), ao incluir, em sua obra, um título e espaço para as Relações Públicas das Escolas, total e diretamente correlacionados com o objeto de estudo contido em sua obra. Contudo, toda pessoa que tiver noção teórica sobre Relações Públicas, ao terminar a leitura da obra de Ball, resultado de uma pesquisa participante, com certeza dirá que todo seu conteúdo (e não somente seu capítulo específico) tem tudo a ver com a teoria e a prática da atividade de Relações Públicas no âmbito das escolas.

A outra perspectiva, focada por Pirie (1988, p. 127), a sugestão é que há uma 'micropolítica' assim como há uma microeconomia. Enquadra micropolítica na dimensão do Estado e de outras organizações, mas, como abordagem diferente da macropolítica, propondo-a como a análise e tratamento dos problemas políticos, especificando os diversos grupos de interesses e jamais em ação global e considerando-a mais adequada do que a macropolítica para administrar a relação de poder entre as partes envolvidas.

Esta angular, que não envolve o tamanho dos espaços onde o fenômeno ocorre, percebe a necessidade da relação de poder ser segmentada e assim tratada pelos diversos segmentos de acordo com os diversos grupos de interesses com os quais o governo ou as organizações se relacionam.

Assim se expressa Pirie (1988, p. 127), comparando as duas esferas da política:

“Micropolítica, por outro lado, envolve a formulação de programas de ação que reconhecem as descobertas dos teóricos da escolha pública¹ e seu uso para redirecionar o comportamento de indivíduos e grupos envolvidos.”

A teoria da escolha pública trata a atividade política como se fosse econômica. Inclui o poder, como uma vantagem, no princípio de que no mercado da economia privada as pessoas negociam vantagens todo dia, desistindo daquilo que lhes parece ter menos valor por aquelas que julgam de maior valia. Essa teoria não teve plena aceitação entre os estudiosos do tema. Foucault (1979, p. XIV), por exemplo, rejeita a concepção de poder inspirada pelo modelo econômico, que considera o poder como uma mercadoria. Para ele e muitos outros, o poder não é uma mercadoria, ou seja, um objeto.

Se este princípio, por um lado não obteve total êxito no campo da política, por outro desenvolveu-se excepcionalmente no ninho do marketing, possibilitando formar um conjunto binário – o marketing econômico e o marketing político e daí uma série de programas de ação na área. A crítica que arrisco fazer é a de que a ótica de Buchanam e Tullock, ao criar o mercado do poder, fez uma circuncisão na teoria do poder por recursos escassos. Descaracterizou poder da economia, e talvez aqui esteja sua miopia.

Nem tudo foi colocado marginalmente nesta teoria. Há um outro princípio que está livre desta polêmica. Trata-se de que as minorias podem ser mais prontamente beneficiadas do que a maioria. Esta parte da teoria é que a micropolítica se apossou e utiliza em seu razoado científico e prático.

Retornando à explanação sobre a micropolítica deve-se afirmar que Pirie não se encontra isolado em sua assertiva. Acompanha-o vários outros cientistas. Apenas como exemplo tem-se Sorauf, citado por Petersen (1988, p. 13), ao dizer que:

“A ciência política tem que possuir a visão micro (análise do comportamento político, individual e de pequenos grupos, de atitudes, de aspirações, objetivos, metas, fins, ações políticas e suas influências no funcionamento do sistema) e uma visão macro (análise da totalidade do sistema político, enfocando as relações interinstitucionais em nível nacional e internacional).”

Finalmente, sem esgotar totalmente o tema, pode-se concluir este tópico com Willower (1991, p. 442):

“Embora micropolítica seja definida de diversas maneiras por diferentes autores, ela, geralmente, ocupa-se com fenômenos, tais como, poder, influência e controle entre indivíduos e grupos em um contexto social, amiúde em uma organização.”

Estas três citações sobre macro e micropolítica, apesar de enfoques diferentes, permitem deduzir que de fato, na dimensão de um terceiro nível de abstração, se pode compreender a existência de uma prática do exercício do poder, logo de política, na dimensão entre pessoas, grupos e organizações, na tentativa de organizar esses tipos de sociedade.

Relações Públicas e Micropolítica: processos e programas

Cabe agora comparar as esferas das Relações Públicas e da Micropolítica e verificar se são, total ou, pelo menos, parcialmente sobrepostas e que ambas possuem e se expressam por meio de processos e programas bastante semelhantes, senão comuns.

Entenda-se por processo a dinâmica do fenômeno, contendo todas as suas variáveis constantes que levam a um determinado resultado. Enquanto que, por programas, se consideram as ações, contendo variáveis intervenientes, colocadas consciente e

intencionalmente pelo profissional, na busca do controle do fenômeno, visando a objetivos bem determinados. Conhecer o processo exige a análise. Implantar programas implica optar por abordagem e técnicas.

Talvez seja interessante iniciar este estudo comparativo, realizando uma arqueologia na busca dos princípios básicos das Relações Públicas e evidenciar a proposição de que Relações Públicas é, antes de tudo, conforme já dizia na década de 60 Canfield (1961, p. 5): São uma filosofia da administração, uma atitude de espírito, que situa os interesses das pessoas acima de todos os assuntos ligados à direção de indústrias ou organizações de serviço. No sentido de que uma organização para possuir bom relacionamento público deve conter em seu âmago um egoísmo esclarecido que leve em conta, antes de tudo, os interesses dos seus públicos. Se assim o fizer terá um excelente retorno para seus objetivos e metas. Este princípio é encontrado, parcialmente, no slogan tradicional: "O cliente tem razão".

Ora, Pirie (1988, p. 129) afirma: Ela [micropolítica] reconhece a reivindicação dos grupos, porém sem conceder, por conceder, busca edificar políticas que ofereçam algo em troca pelas perdas que os grupos sofreram. Isto deveria ser realizado por meio de negociações, como propõem Susskind e Field em toda sua obra (1997). A coincidência é cristalina. A continuação deste estudo comparativo requer o retorno à definição operacional de Relações Públicas, anteriormente descrita, e a dedução de que as duas primeiras operações – diagnosticar e prognosticar – dizem respeito à análise do sistema, a terceira refere-se à colocação em prática de programas de ação da organização. À quarta e última, cabe o planejamento e a implementação do discurso da organização, por meio de técnicas de informação e comunicação.

Veja-se agora o que diz Pirie (1988, p. 130):

"[Micropolítica] começa com análise

detalhada do status quo, das várias vantagens e benefícios usufruídos, da natureza dos grupos de interesses envolvidos e do poder e das pressões de que são capazes de desenvolver. A seguir, procede a construção de programas de ação que oferecerão trocas em benefícios, alterarão a estrutura de poder entre os diferentes grupos e implantarão incentivos para levar indivíduos e grupos a aceitarem circunstâncias que levam a uma diminuição a longo prazo da transferências de ganhos e à redução na proporção de bens e serviços fornecidos pelo setor do Estado [No caso das Relações Públicas, pela organização]."

Possivelmente, não satisfeito com os resultados que esta afirmação poderia causar em seus leitores, Pirie (1988, p. 282) volta ao tema, diz o anterior de outra maneira, especificando um pouco mais aquela proposição, mas sem, no entanto, modificar sua essência, senão veja-se:

"[Micropolítica] identifica os grupos de interesses e coloca em evidência o que eles percebem ser suas vantagens e como eles irão usar o sistema para defendê-las. Então, sugere caminhos que assegurarão a cooperação daqueles grupos ao fazer uma oferta mais atrativa a cada um deles. Está, igualmente, capaz de prevenir os líderes (da organização) da possibilidade de alguns perigos que as iniciativas propostas encontrarão e a sugerir meios para torná-los mais fácil de superação."

Ora, todas estas ações de análise, diagnóstico, prognóstico e implantação de políticas, correspondem exatamente às três primeiras operações da definição operacional. É possível que algo cause espanto a um leitor menos avisado, o qual dirá, segundo sua ótica, que a atividade de Relações Públicas não constrói programas de ação com as finalidades acima descritas.

É possível que alguns ou muitos profissionais não tenham tido esta experiência. Porém isto não significa que a atividade se exima da função de dar pareceres para que o centro de poder organizacional implante políticas que venham a provocar todos esses resultados. Aliás, é por este motivo que o profissional de Relações Públicas deve estar posicionado hierárquica e diretamente ao presidente da organização.

Mesmo porque, utilizando-se ainda de Pirie (1988, p. 226), será mais fácil mudar atitudes após as políticas terem sido modificadas, do que antes. É muito mais provável que as pessoas percebam os benefícios práticos quando eles estão presentes do que quando não estão. Assim atuando, antes a ação e depois o discurso, os dois componentes do processo de Relações Públicas, certamente, que as relações entre a organização e seus públicos ficarão em melhor nível.

Comparando, novamente, os dois processos, o de Relações Públicas e o de Micropolítica, pode-se inferir que os antigos clichês: fazer o melhor possível e depois informar e 90% R (realizar bem) e 10% P (tornar público) estão enquadrados na proposição anterior de Pirie. O significado de em primeiro lugar, arrumar a casa e, depois, divulgar possui bases concretas na teoria da micropolítica.

Se assim não o fosse, como se poderia negar a importância ao papel do ombudsman? Além disso, de que outra maneira se justificaria o ditado de que em Relações Públicas “a reclamação é um limão do qual se pode fazer a melhor limonada”, quer seja, utilizando-se o balcão ou a tecnologia do Telefone Aberto?

Outros pontos podem ser levantados, se bem que discutir todos implicaria um compêndio sobre o tema e deturparia a função deste artigo. Contudo, da análise comparativa das duas óticas sobre o termo micropolítica se pode extrair algumas conclusões. Enquanto uma utiliza como critério a analogia e o espaço político, a outra utiliza-se também do critério

de analogia, mas reduz a angular do global para as partes, especificamente para os interesses das pessoas e dos grupos.

Pode-se afirmar, sem possibilidade de erro, que a micropolítica, além de tratar da relação política entre dois ou mais elementos, analisa e interfere na relação de maneira específica com cada grupo de interesse, jamais atua sobre o global e toma decisões que afetem a todos ao mesmo tempo. Isto porque, vai ao encontro do princípio de que os interesses de cada grupo normalmente são contraditórios a um ou mais interesses dos outros grupos envolvidos com a organização. Tem-se ainda, mais uma vez, o apoio em Pirie (1988, P.210): A micropolítica reconhece o mérito de segmentar essas classes em frações menores, a fim de lidar com elas separadamente.

Este princípio, quando se trata de aplicar técnicas, deve ser levado em total consideração, sobre este ponto nos acode Pirie (1988, p.203) ao dizer que: As técnicas com as quais a micropolítica trabalha, em determinada área, não podem simplesmente ser aplicadas a outra, sem antes examinar as diferenças entre ambas.

Ora, essa afirmação vai diretamente ao encontro da definição operacional de Relações Públicas, pois é exatamente o que a tecnologia da atividade propõe: diagnosticar e prognosticar a relação entre a organização e seus públicos, enfocando-os separadamente, verificando seus interesses e a sua relação com a trajetória da organização. Até este ponto fica-se com a análise do fenômeno. A intervenção no mesmo ocorre na terceira operação, quando é dito que ao profissional cabe assessorar a liderança organizacional quanto às políticas de ação. Aqui, então entra a técnica da micropolítica, que é implantada não pelo profissional de Relações Públicas, mas pelo líder máximo da organização, ou seja, aquele que detém o poder de implementar os programas de ação. A micropolítica vem confirmar que os programas devem ser específicos a cada público.

Pirie (1988 p. 261) diz:

“Busca influenciar decisões nas margens, no ponto onde as pessoas formam a concepção que uma escolha dá-lhes mais benefícios que outras. Promove e encoraja essas trocas. Tenta ampliar o raio de ação no qual elas podem operar e coordenar as circunstâncias para fazer com que alguns resultados visivelmente preferíveis a outros.”

Contudo, a estratégia da micropolítica, coadunada perfeitamente com a teoria das transações, é impulsionada pelo motor da troca. Se as pessoas não podem fazer trocas, elas não podem optar por alternativas mais atrativas. Isto explica um dos problemas do mercado de trabalho da atividade e também do enfoque que ela toma nos países e nas organizações cuja cultura política é centralizadora, onde existe monopólio e onde as pessoas e os grupos nada possuem para trocar. Onde qualquer ação política dos públicos implica sempre perda para os mesmos. Onde os grupos não possuem força de troca.

Portanto, mais um argumento para explicar o porquê do restrito mercado para a profissão de Relações Públicas no Brasil ou em qualquer outro país onde predomina uma população desorganizada, sem recursos para pressionar as organizações. As organizações não são forçadas a trocar. Elas restringem-se ao discurso panfletário e retórico, no seu sentido pejorativo.

Esta idéia, também, vem a resolver antigo impasse existente em nossa área: Opinião pública ou Opinião dos públicos, estabelecendo um critério para que se possa optar pela segunda afirmativa, isto é, a Opinião dos Públicos. Por outro lado, após a classificação dos públicos feita por Mattar, não os considerando somente em posição geográfica de internos, mistos e externos, mas em relação ao tipo de poder que lhes é conferido e à teoria de Mintzberg que os denomina de agentes

com influência. Ademais, vem confirmar que nos pareceres dados ao líder da organização, sobre a implementação de programas de ação² pelo profissional de Relações Públicas, devem ser propostas soluções particulares a cada público.

A proposta de um programa de ação para atender as reivindicações de uma maneira global, afetando todos os públicos globalmente, somente deverá ser realizada em casos excepcionais, que, provavelmente, jamais ocorrerão. Daí, decorre também a dificuldade de a organização possuir um informativo que contenha mensagens adequadas a todos os seus públicos.

Por isto, é adequado repetir Pirie (1988, p. 283):

“As bases da estratégia da micropolítica estão em lidar com os grupos de interesses e reestruturar as circunstâncias de tal maneira que se torne vantajoso para os grupos optarem pelo curso submetido à apreciação pelos elaboradores de programas de ação.”

Transladando este princípio para a esfera das Relações Públicas, pode-se identificar a importância da modificação dos programas de ação organizacionais a fim de integrar os interesses com os seus públicos.

Ficar somente no discurso, no sentido de explicar, justificar, prometer, não resolve o problema de Relações Públicas. Etzioni (1978, p. 72) já dizia que “...as diferenças de interesse econômico e de posição de poder não se desfazem pela comunicação”.

Daí as vantagens da micropolítica, Pirie (1988, p. 283):

“O enfoque micropolítico tem duas vantagens muito importantes sobre o estilo convencional de política (a maioria). Ele resolve problemas e é atrativo aos líderes políticos.”

Apesar de tudo isto ou, exatamente, por tudo isto, proponho à comunidade de Relações Públicas a apropriação deste termo também, para nossa esfera, pois a dimensão da política, especificamente da micropolítica, tanto na teoria como na práxis, está bem caracterizada nos fenômenos, intra e interorganizações com os seus agentes com influência.

E a comunicação, como fica ?

Os limites entre comunicação e exercício de poder são muito tênues, por vezes até se confundem. As razões deste fenômeno, possivelmente, têm suas origens no diversificado uso do termo comunicação na linguagem do senso comum e no fato da comunidade científica não ter chegado a um acordo quanto à definição do conceito e, freqüentemente, fazer uma sociologia da comunicação, discorrendo sobre as implicações do conceito na sociedade e na cultura, sem defini-lo e caracterizar sua natureza, quando deveria fazer a ciência particular da comunicação, aprofundando estudos sobre sua definição e sua natureza.

A utilização do conceito comunicação é feita, por vezes em um mesmo texto, com significados diferentes, quer seja na linguagem do senso comum, o que é algo justificável, mas, também, na linguagem científica, que merece pelo menos uma análise crítica, para não dizer que é imperdoável. Por vezes, é sinônimo de informar. Por exemplo: "O Instituto de meteorologia comunicou que amanhã choverá". Assim sendo, cada um utilizará proteção contra a chuva se desejar e puder. O exercício de poder é do estilo *laissez-faire*. Em outro exemplo, tal como "Comuniquem aos funcionários que a partir de amanhã não ganharão horas-extras", contém a perspectiva de ordenar, caracterizando um tipo de relação de poder autocrático. Outras, referem-se a persuadir. Como exemplo: "Esta peça publicitária comunica bem, pois está levando os clientes às compras". Outras tantas vezes, corresponde, também, ao sentido de dialogar,

de ação comum, encontrado na teoria de ação comunicativa de Habermas (1987), na teoria existencialista de comunicação, no conceito de conduta comunicativa de Maturana (1984), no sentido de processo e resultante, como propõem Katz e Kahn (1979), e ainda, na linha do Interacionismo simbólico de Blumer (1969). A relação democrática encontraria, neste modelo, sua força máxima de expressão, sendo a prática da negociação ganha-ganha o melhor exemplo.

Dance (1970) relata sua pesquisa sobre os conceitos e definições do termo comunicação, tendo encontrado 95 exemplos, reduzindo-os a 15 categorias, segundo alguns critérios de classificação.

Por isto, ou, exatamente, como causa disto, há definições de comunicação e de exercício de poder que explicitam o mesmo fenômeno. Veja-se, Berlo (1970, p. 20) propõe: Em suma, nós nos comunicamos para influenciar – para afetar com intenção. Por sua vez, Miller (1966, p. 92), expressa seu conceito de comunicação da seguinte maneira:

"Na sua essência, comunicação tem como seu interesse central aquelas situações comportamentais nas quais uma fonte transmite uma mensagem para um (uns) receptor (es) com a intenção consciente de afetar o comportamento deste (s)."

Enquanto que as definições relatadas por cientistas da relação de poder, Weber (1947), Parsons (1969), Wrong (1979), Raven (1965), entre muitíssimos outros, poderiam ser sintetizadas da seguinte maneira: Exercício de poder é a probabilidade de A decidir ou influenciar a decisão de B, em processo de troca, envolvendo recursos escassos. Ou, dito de outra maneira, segundo Mitzberg (1992, p. 5): É a capacidade (de A) de afetar (causar efeito no) o comportamento das organizações (de B). Há, ainda, a perspectiva de Semama (1981, p. 18): Nenhuma comunicação é, na sua filogênese, diversa de uma comunicação

imperativa.

Ora, se dois conceitos são iguais a um terceiro, logo são iguais entre si. Isto é o que se pode concluir, comparando estas definições de comunicação e de exercício de poder. Portanto, a teoria mais adequada talvez seja a de Schacter (1951, p. 191): Comunicação é o mecanismo pelo qual o poder é exercido. Esta definição chama a atenção das dificuldades de tratar com os dois temas e ainda, que é impossível isolá-los na prática da vida. O exercício do poder, a prática da política, é impossível sem um processo de comunicação, sendo, portanto, estes dois elementos, os dois lados de uma mesma moeda. Daí a dificuldade de perceber ou destacar um do outro como ocorre naquelas figuras da moça e da velha e do copo e duas caras estudados na teoria da percepção.

Se a atividade de Relações Públicas se apresenta realizando somente o discurso da organização, envolvendo o ser humano para que ele, inconsciente, pois "a batalha das idéias" ocorre em nível das generalidades, ceda seus recursos (direito ao melhor produto, ao perfeito atendimento) está usurpando esses direitos, utilizando-se do ser humano inapropriadamente e, portanto, sendo antiética. Quanto a isto, tem-se Burns (1961, p.278) a alertar:

"O compromisso político para uma pessoa ou para um agrupamento é um abandono do exercício de independência de um atributo individual – o direito de voto, posse de informações, poder persuasório, capacidade de luta ou, ainda, controle de recursos posteriores."

Daí o porquê da informação ser um dos elementos básicos do processo e dos programas. É ela que possibilitará o ser humano a perceber o mundo em que está envolvido e a criar uma nova relação com ele.

Ao final, esta tese propõe que o exercício de poder é o fim e o processo de comunicação é o meio. O exercício de poder se caracterizará

em autocrático, persuasivo, democrático ou laissez-faire de acordo com o tipo de processo de comunicação utilizado.

A próxima premissa

É de praxe terminar um artigo com uma conclusão. Não farei isto, pois toda a tese aqui relatada não significa uma conclusão, mas somente uma nova premissa para o estudo e a compreensão da atividade de Relações Públicas. Assim sendo, não encerra um pensamento, mas o abre para discussão e falseamento, única maneira de se realizar ciência. É bem possível que uma das poucas coisas que a comunidade acadêmica de Relações Públicas possui em consenso é de que a atividade necessita de uma teoria que dê suporte a sua tecnologia de ação e à utilização de suas técnicas e instrumentos de exercício de poder e comunicação.

Todavia coloco a última justificativa do por que apropriar-se do quadro de referência política para as Relações Públicas – teoria e práxis:

- As Relações Públicas (teoria, tecnologia, estratégia e técnicas) referem-se ao sistema organização-públicos.
- A organização possui em sua estrutura hierarquia, autoridade, subordinação e processo decisório.
- Os públicos fazem trocas com a organização e possuem, neste processo, interesses na maioria das vezes divergentes daqueles da organização.
- Os públicos, enquanto sujeitos, nada farão, mas na primeira oportunidade desejarão ser cidadãos e influenciar os objetivos organizacionais.
- A organização almeja a autonomia.
- O conflito no sistema é iminente e a

crise, uma probabilidade.

– A informação é utilizada para melhorar o processo decisório de ambas as partes.

– Os problemas não são resolvidos exclusivamente, ou quase nada, pela comunicação, a não ser quando ocorre negociação. Aí, então, há trocas e compensações por perdas.

Por fim, por tudo isto, o perfil do profissional de Relações Públicas jamais poderia ser o de um tarefeiro, mas, ao contrário, o de um hábil estrategista político.

O trabalho que se tem pela frente é árduo, principalmente, para muitos e novos cientistas, jamais para um pensador isolado. A ciência é trabalho social, isto é, de grupo, a criticar velhas hipóteses e a criar novas teorias. Esses cientistas, em tese, deverão compor dois grupos, diferentes, porém complementares. Em primeiro lugar, sem significar valor de importância, aqueles envolvidos com a pesquisa básica, não preocupados, em primeira instância, com a aplicação imediata dos conhecimentos gerados. O outro grupo, enfiado com a ciência aplicada, produzindo conhecimentos a fim de atingir determinados e definitivos fins operacionais. Os primeiros, pelo menos na data atual, são figuras raras na comunidade de Relações Públicas. Os outros, se existentes, são pouco conhecidos, pois quase nada têm relatado aos seus pares.

O desafio é para todos ■

Notas

1 Vera obra de James Buchanam – Prêmio Nobel de Economia, 1986 – que juntamente com o professor Gordon Tullock e outros desenvolveram a Teoria da Escolha Pública.

2 O termo programas de ação está sendo sempre empregado como tradução do termo em inglês policy.

Referências

BACHARACH, Peter & LAWLER, E. Power and Politics in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

BALL, Stephen. The Micropolitics of the School: Toward a theory of school organization. London: Methuen, 1990.

BALL, Stephen. & BOWE, R. "Micropolitics of Radical Change: Budgets, Management, and Control in British Schools". In: BLASE, J. (Ed), The Politics of Life in Schools. London: Sage, (19-45), 1991.

BARRY, N. An Introduction to Modern Political Theory. London: MacMillan, 1981.

BERLO, David K. Teoria da Comunicação. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970

BLASE, J. "The Micropolitical Perspective". In BLASE, J. (Ed). The Political of Life in Schools: Power, Conflict and Cooperation, London: Sage, (1-18), 1991.

BLECHER, Marc J. & WHITE, Gordon. Micropolitics in contemporary China: a technical unit during and after the cultural revolution. White Plains, New York: M. E. Sharpe, 1979.

BLOOME, D. & WILLETT, J. "Towards a Micropolitics of Classroom Interaction". In: BLASE, J. The Political of Life in Schools. (207-236), 1991.

BLUMER, Herbert. Symbolic Interactionism: perspective and method. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

BLUMER, H. "Sociological implications of the thought of George Herbert Mead". In: COLIN, B.R. et al. (eds) School and Society. London: Open University, 1971.

BOBBIO, Norberto, MATTEUCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de Política. Brasília, Universidade de Brasília, 1986.

BURBULES, Nicholas C. "A Theory of Power in Educacion". Education Theory, Spring, 36 (2), 95-114. 1986.

BURLINGAME, M. "Review of the micropolitics of the school: Toward a theory of school organization". Journal of Curriculum Studies, 20, 281-283, 1988.

- BURNS, T. "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change". *Administration Science Quarterly*, 6, 267-281, 1961.
- CANFIELD, Bertrand R. *Relações Públicas: Princípios, casos e problemas*. São Paulo: Pioneira, 1961.
- CARTWRIGHT, D. *Studies in Social Power*. Ann Arbor: The University of Michigan, 1959.
- CRICK, Bernard & CRICK, Tom. *What is Politics ?* London: Edward Arnold, 1987.
- CORBETT, H. D. "Community Influence and School Micropolitics: A Case Example". In: BLASE, J. (Ed). *The Politics of Life in Schools*, London: Sage, (73-95), 1991.
- CORSETTI, Eduardo. "Poder e poder político". In: PETERSEN, Aurea et al. *Ciência Política: textos introdutórios*. Porto Alegre: Mundo Jovem, 1988.
- CYERT, R.M., & MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- DANCE, F.E.X. "The Concept of Communication". In: *Journal of Communication*. Vol 20, 201-210, 1970.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- EVERHART, R. B. "Unraveling micropolitical mystiques: Some Methodological Opportunities". *Education and Urban Society*, 23 (4), 455-464, 1991
- FESTINGER, Leon. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1971.
- FOUCAULT, Michel. *Power and Knowledge*. New York: Pantheon, 1980.
- FRENCH, J. & RAVEN, B. "The Bases of Social Power". In D. Cartwright (Ed) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: The University of Michigan, 1959.
- GALBRAITH, John. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GEORGIU, Petro. "Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 291-310, 1973.
- GREENFIELD, Jr. W. D. "The Micropolitics of Leadership in an Urban Elementary School". In: BLASE, J. *The Political of Life in Schools*, London: Sage, (161-184), 1991.
- GREENSTEIN, Fred I. & POLSBY, Nelson W. *Micropolitical Theory*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1975.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Barcelona: Taurus, 1987.
- HARVEY, E. & MILLS, R. "Patterns of Organization Adaptation: A Political Perspective". In: Mayer, Zald (ed) *Power in Organizations*. Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 181-213, 1970.
- HOYLE, E. "Micropolitics of Educational Organization". *Educational Management and Administration*, 10, 87-98, 1982
- HOYLE, E. "Educational organizations: Micropolitics". In HUSEN, T. & POSTLETHWAITE, T. N. (Eds). *The International Encyclopedia of Education Research and Studies*, 36 (2), 95-114, 1985.
- IANNACCONE, L. *Education policy systems: A study guide for educational administrators*. Fort Lauderdale, FL: Nova University, 1975.
- IANNACCONE, Lawrence. "Micropolitis of Education: What and Why". *Education and Urban Society*, Vol. 23, nº 4, August, 465-471, 1991.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1979.
- KAUFMAN, H. "Organization Theory and Political Theory", *The American Political Science Review*, Vol. 58, nº 1, 5-14, 1964.
- KESSEL, J. H. *Micropolitics, Individual and Group Level Concepts*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- KRECH, D.; CRUCHFIELD, R. e BALLACHEY, E. *O indivíduo na sociedade*. São Paulo: Pioneira, 1969.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *Organization and*

- Enviroment. Boston: Harvard Press, 1967.
- LAZEGA, E. The micropolitics of knowledge: communication and indirect control in work groups. New York: A. de Gruyter, 1992.
- LEONI, Leoni. "The meaning of 'Political', in Political Decisions". Political Studies, 5, 239 -245, 1957.
- LUHMANN, Niklas. Legitimação pelo procedimento. Brasília: Universidade de Brasília, 1980.
- LUKES, Steven. El poder: un enfoque radical. México: Siglo Veintiuno, 1985.
- LUKES, Steven. (Ed). Power. Oxford: Basil Blackweel, 1986.
- MARCH, J. G., "The Business Firm as a Political Coalition", Journal of Politics, Vol. 24, 662-678, 1962.
- MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- MARSHALL, C. "The Chasm Between Administrator and Teacher Cultures: A Micropolitical Puzzle". In: BLASE, J. The Politics of Life in Schools, (139-160), 1991.
- MARSHALL, C. & SCRIBNER, J. D. "It's all political': Inquiry Into the Micropolitics of Education". Education and Urban Society, 23 (4), 347-355. 1991.
- MATURANA, Humberto & VARELA, Francisco. El árbol del conocimiento. Santiago: Universitária, 1984
- McCORNEY, J. The Real World of Ideology. Sussex: Harvester, 1980
- MERRIAM, Charles E. Political Power. Glencoe, Ill: Free Press, 1950.
- MILLER, Gerald H. "On defining communication: another stab", Journal of Communication, vol.16, 88-98, 1966.
- MINTZBERG, Henry. El poder en la organización. Barcelona: Ariel Economía, 1992
- OAKESHOTT, Michael. Political Education. Cambridge: Cambridge Academic Press, 1951.
- PARSONS, Talcott. Structure and process in modern societies. New York: The Free Press, 1969.
- PATCHEN, M. "The Locus and Basis of Influence on Organizational Decisions", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 11, 195-221, 1974.
- PETERSEN, Aurea. Ciência Política: textos introdutórios. Porto Alegre: Mundo Jovem, 1988.
- PETTIGREW, A. M. The Politics of Organizational Decision Making. London: Tavistock, 1973.
- PFEFFER, J. "The micropolitics of organizations". In: MEYER, M.W. et al. (Eds) Enviromments and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1973.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget". Administrative Science Quarterly, Vol. 19, nº 2, 135-151, 1974.
- PFEFFER, J. Power in Organizations. Marshfield, MA: Pitman, 1981
- PIRIE, Madsen. Micropolitics: The Creation of Successful Policy. Andershot, Hants: Wildwood House, 1988.
- RAVEN, Bertram. "Social Influence and Power". In: Steiner, D. & Fishbein, M. (Eds) Current Studies in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart, Winston, 1975.
- RAVEN, Bertram. "Interpersonal Influence and Social Power". In: Raven, Bertram. & Rubin, Jeffrey. (Eds). Social Psychology. New York: John Wiley, 1983.
- SCHACTER, S. "Deviation, rejection, and communication". Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 16, 190-207, 1951.
- SEMAMA, Paolo. Linguagem e Poder. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.
- SILVERMAN, D. The Theory of Organizations. London: Heinemann, 1970.
- SIMÕES, Roberto P. Relações Públicas: Função política. São Paulo: Summus, 1993
- SORAU, Francis J. Iniciação ao estudo da ciência política. Rio

- de Janeiro: Zahar, 1967
- SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. Em crise com a opinião pública. São Paulo: Futura, 1997.
- THERBORN, G. The Ideology of Power and the Power of Ideology. London: Verso, 1988.
- TRINDADE, Helgio. "As ciências políticas nas Relações Públicas". In Anais do 1º Ciclo de Integração de Relações Públicas. Porto Alegre: PUCRS, 1974
- VARELA, J. Psychological Solutions to Social Problems. New York: Academic Press, 1986.
- WAMSLEY, G. L., & ZALD, M.N. The Political Economy of Public Organizations. Lexington, Mass.: Heath Co, 1973.
- WEBER, Max. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press, 1947.
- WEBER, Max. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press, 1978.
- WILLOWER, Donald. "Micropolitics and Sociology of School Organizations". Education and Urban Society, Vol. 23 , N° 4, August, 442-454, 1991.
- WRONG, Dennis. Power: Its Forms, Bases and Uses. Oxford: Basil Blackwell, 1979.
- ZALEZNIK, A. "Power and Politics in Organizational Life", Harvard Business Review, Vol. 48, nº 3, 47-60, 1970.

