

Relações públicas e modelos de participação de *stakeholders*: organizações em busca do consenso ou do conflito?

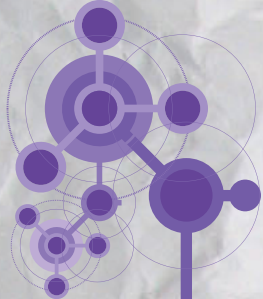
Public relations and stakeholder participation models: organizations seeking consensus or conflict?

Relaciones públicas y modelos de participación de *stakeholders*: ¿organizaciones en busca del consenso o del conflicto?



Ágatha Paraventi

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Professora do Curso de Relações Públicas da Facásper
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br



Resumo

O texto discute os problemas de participação entre organizações e públicos para tomada de decisões. Descreve críticas aos modelos pautados no diálogo, no consenso (Grunig, 2002, 2009) e na deliberação de Habermas (Meisenbach, 2006, apud Davidson, 2016), que buscam decisões democráticas. Apresenta contribuições vinculadas ao conflito, do modelo Parc - teoria construtivista-relacional politicamente responsável (Deetz, 2009, 2010), e ao dissenso, da democracia agonística de Mouffe (Davidson, 2016). Estudo empírico relaciona o modelo Parc às práticas de engajamento de stakeholders para sustentabilidade em organizações brasileiras.

PALAVRAS CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • DEMOCRACIA • ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* • MODELO PARC • SUSTENTABILIDADE.

Abstract

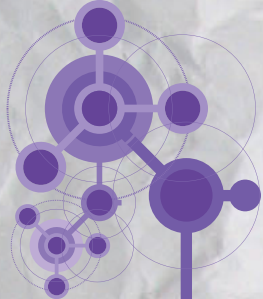
The text discusses the problems of participation between organizations and audiences for the decision-making process. It describes criticisms of models based on dialogue, on consensus (Grunig, 2002, 2009) and on deliberation by Habermas (Meisenbach, 2006, apud Davidson, 2016), which seek democratic decisions. The work provides contributions linked to the conflict, of the Parc model - politically responsible constructivist-relational theory (Deetz, 2009, 2010), and to dissent, of Mouffe's agonistic democracy (Davidson, 2016). The empirical study links the Parc model to the practices of stakeholder engagement for sustainability in Brazilian organizations.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • DEMOCRACY • *STAKEHOLDERS* ENGAGEMENT • PARC MODEL • SUSTAINABILITY.

Resumen

El texto discute los problemas de participación entre organizaciones y públicos para la toma de decisiones. Describe críticas a los modelos pautados en el diálogo, en el consenso (Grunig, 2002, 2009) y en la deliberación de Habermas (Meisenbach, 2006, apud Davidson, 2016), que buscan decisiones democráticas. Presenta contribuciones vinculadas al conflicto, del modelo Parc - teorías constructivista-relacional políticamente responsable (Deetz, 2009, 2010), y al disenso, de la democracia agonística de Mouffe (Davidson, 2016). El estudio empírico relaciona el modelo Parc a las prácticas de compromiso de *stakeholders* para la sostenibilidad en las organizaciones brasileiras.

PALABRAS CLAVES: RELACIONES PÚBLICAS • DEMOCRACIA • PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS • MODELO PARC • SOSTENIBILIDAD.



As relações públicas produzem efeitos sociais. Os objetivos da atividade dividem-se entre o interesse organizacional e o interesse público, com pesos distintos, dependendo da abordagem teórica, mas que guardam alguma forma de contribuição às contrapartes no ambiente em que operam. Eles podem ser observados na abordagem de Grunig (2009), de que as organizações tentam alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que tentam ajudar o público a satisfazer os seus, em uma colaboração que beneficia os públicos e a sociedade; na visão de Matrat (1971, apud Xifra, 2006, p. 237), reconhecido pela abordagem ética, para o qual as relações públicas são uma disciplina social, “um comportamento, uma regra de um jogo social que preserva a integridade e a dignidade de cada um”; e na definição da pesquisadora crítica Lee Edwards (2012, p. 21),

relações públicas são um fluxo de comunicação intencional produzido em nome de indivíduos e grupos formalmente e informalmente constituídos, através de ações contínuas com outras entidades sociais. Ela tem efeitos políticos, econômicos, sociais e culturais nos níveis local, nacional e global.

Este artigo promove a discussão dos processos de interação e participação que objetivam contribuir com a tomada de decisões democráticas por parte das organizações, que impactarão o ambiente e as partes interessadas. A revisão teórica abordou as principais críticas aos modelos de participação pautados no *diálogo, consenso* (J. Grunig; L. Grunig; Dozier, 2002), e na *deliberação* de Habermas (Meisenbach, 2006 apud Davidson, 2016) produzidas por autores que defendem o *conflito* (Deetz, 2009, 2010) e o *dissenso* da democracia agonística de Chantal Mouffe (Davidson, 2016) como caminhos para o cuidado político que pode reduzir o hegemonismo nos processos de participação.

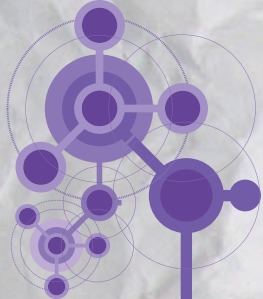
O estudo empírico concentrou-se no tema da sustentabilidade, para o qual a participação de partes interessadas, ou o engajamento de *stakeholders*, é via que conduz à responsabilidade moral e que pode promover o equilíbrio social. Sustentabilidade relaciona-se com a perenidade, por meio do “atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”, segundo a Brundtland Commission, na publicação *Our common future* (ONU, 1987, p. 43). As perspectivas teóricas destacam a demanda do processo de participação, como a teoria *stakeholder* (Freeman, 1997) na qual a sociedade concede a licença social de operação às organizações por meio da entrega de sua responsabilidade corporativa e a definição de responsabilidade moral de cuidar para que os *outputs* da organização não repercutam negativamente sobre os seres humanos (Thiry-Cherques, 2008, p. 180). Na esfera aplicada, a participação de partes interessadas para o desenvolvimento da sustentabilidade está recomendada em acordos internacionais, desde o Relatório Brundtland (ONU, 1987), permaneceu na Agenda 21 (1992) e na Agenda 2030 (2015), e é base para os mecanismos de gestão e prestação de contas de sustentabilidade GRI-G4 e a norma ISO 26000.

A pesquisa buscou a descrição dos processos de engajamento para sustentabilidade de três organizações pioneiras na publicação de relatos de sustentabilidade GRI no país, à luz do modelo de participação Parc (teoria construtivista-relacional politicamente responsável¹), de Stanley Deetz (2009, 2010), relacionado anteriormente com o contexto da sustentabilidade (Paraventi, 2017) e que permitiu a discussão sobre o *status* das práticas organizacionais.

MODELOS DE PARTICIPAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Em resposta aos estudos de participação em relações públicas fundamentados no controle estratégico, foram construídas pelo menos trinta décadas de estudos sobre *diálogo* na atividade (Pieczka, 2011, apud Davidson, 2016). O diálogo tem foco no

¹ Em inglês, Parc são as iniciais de political attentive relational constructionism.



entendimento da perspectiva do outro, para que cada interlocutor seja capaz de ver o mundo em que os outros vivem, e o vê como mecanismo capaz de produzir compromisso, consenso e engajamento. “Tem início com uma reciprocidade fundamental: ao reconhecer que você tem um mundo e eu tenho um mundo, eu reconheço que você me concede direito ao meu e eu lhe concedo direito ao seu. Nenhuma das partes da interação tentará fazer do mundo dela o mundo” (Deetz, 2010, p. 96).

Davidson (2016) destaca as contribuições de autores que se pautaram na teoria de deliberação de Habermas, da racionalidade de diálogo na esfera pública, para o desenvolvimento de modelos dialógicos para as relações públicas. Destaca a produção de Meisenbach (2006, apud Davidson, 2016), pautada na ética do discurso que objetiva a compreensão mútua e o consenso, mas que não consegue impedir que um “consenso hegemônico” resulte do processo, em função do menor poder de públicos marginalizados que participam da comunicação. Estudos empíricos evidenciaram esse contexto de relações de poder descrito por Meisenbach (2006, apud Davidson, 2016) nos mecanismos de deliberação pública. Stradford et al. (2003, apud Davidson, 2016) constataram um problema específico vinculado à realização das situações ideais de fala que poderiam produzir resultados socialmente injustos nas consultas públicas ambientais da Tasmânia; Karppinen et. al. (2008, apud Davidson, 2016) também abordaram como a diferença da linguagem e a orientação de racionalidade dos públicos em relação ao organizador podem congelar e excluir queixas e considerações; e Williams (2004, apud Davidson, 2016) identificou cinco métodos que os facilitadores de diálogo costumam usar para marginalizar contribuições de cidadãos com agendas alternativas.

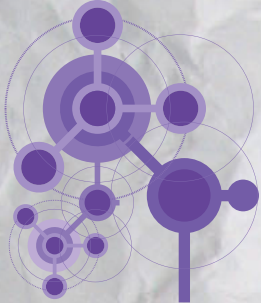
As críticas de Deetz (2009, 2010) e de Davidson (2016) aos processos de participação em relações públicas convergem em aspectos de atenção política às relações de poder, ou hegemonia de grupos no processo de interação; procedimentos do processo de comunicação; objetivos de consenso e informações e transparência; que serão detalhados na apresentação dos modelos Parc e teoria agonista.

Modelo Parc – Teoria construtivista-relacional politicamente responsável

O modelo de Deetz (2009, 2010), da teoria construtivista-relacional politicamente responsável (Parc), fora apresentado em duas publicações brasileiras, em traduções feitas por Maria Cristina Ferrari (Deetz, 2009), como construcionismo relacional politicamente atento, e por Francine Assis Silveira e Óscar Curros (Deetz, 2010), como teorias construtivista-relacionais politicamente responsáveis, por entenderem que a tradução literal não alcançava o sentido objetivado pelo autor.

O modelo apresenta-se como processo de comunicação crítico às práticas de engajamento realizadas pelas organizações, à luz da insuficiência destas para suprir as demandas sociais, ambientais, econômicas contemporâneas. O autor critica a ilusão promovida pelas teorias de comunicação inatas, que se não intencionais, ocultam um estrutural controle estratégico da comunicação, nas quais as organizações “podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção do entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada. (Deetz, 2010, p. 92-93). Entende que esse processo acontece por meio da não-atenção à natureza política da comunicação, relações assimétricas de produção de sentido e poder, formações discursivas privilegiadas, comunicações distorcidas e fechamentos discursivos (Deetz, 2010, p. 93). Assim, os processos “foram talhados para a difusão da informação, o controle e o avanço estratégico de interesses dominantes, mais do que para a invenção e a colaboração. Isso limita a possibilidade de respostas produtivas” (Deetz, 2009, p. 88).

As premissas recomendadas no modelo Parc envolvem os seguintes aspectos do engajamento: objetivo ou orientação, concepção do significado e experiência da comunicação, práticas comunicativas, relações de poder e seleção de *stakeholders*, perfil de informações disponibilizadas e divulgação do processo de engajamento.



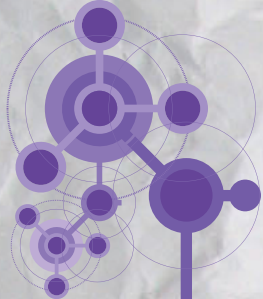
Quadro 1: Síntese do modelo Parc (Deetz, 2009, 2010)

PARC (Deetz, 2009, 2010)
Seleção de <i>stakeholders</i> : Pluralismo e diferenças na seleção dos participantes, com transparência e atenção às relações de poder. Alteridade que promove a criatividade e o atendimento dos interesses mútuos.
Objetivo do engajamento/ inclusividade de interação: Reciprocidade. Busca de responsabilidade compartilhada. Falantes e ouvintes tentam aprender um com o outro, encorajam a oposição, independência, indiferença e o conflito. Criatividade e inovação sustentável deve ser superior à busca do consenso e controle estratégico.
Concepções de significado e experiência do processo comunicativo: Construtivista relacional (espaço onde pensamentos são construídos). Capaz de promover a reformulação das posições e soluções por meio das interações comunicativas.
Práticas comunicativas: Entre conversação aberta, deliberação, diálogo ou colaboração, defende a colaboração: possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições em comprometer-se com realizações de interesse mútuo.
Informações disponibilizadas: Qualidade e completude de informações aos participantes antes e depois do processo de participação, que permita o conflito e não o fechamento discursivo do consenso.
Divulgação do processo de engajamento: Divulgação completa de informações e transparência de processos decisórios, com abertura das alegações, versus o contexto da caixa preta.
Irrelevância de autoridade, cargos e recursos de poder: Inibição de posições de autoridade e poder. Processo comunicativo que evite transformar o processo de diálogo em simples escolha ou consentimento de caminhos previamente desenhados por quem tem a posição proeminente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Deetz aborda o aspecto da *seleção dos stakeholders* e das *relações de poder* que precisam ser observadas. As alteridades de interesses entre os participantes, ou *diversidade necessária*, tem direta relação com a proposição de soluções emergentes. “Quais diferenças devem existir para desalojar o comprometimento com posições existentes e dar maior oportunidade para a criatividade?” (Deetz, 2009, p. 101). A legitimidade não está no fato de que todos puderam se expressar, mas sim na reciprocidade, ou diversidade que propiciou uma solução emergente. O processo de representação demanda “voz” e um processo decisório engenhoso. Quando não há essa “voz”, mesmo com foros apropriados, o contexto de informação inadequada ou distorcida oferecidas resulta em contextos decisórios restritos, nos quais se busca “uma solicitação de ‘consentimento’ pelo qual os públicos de interesse ‘escolhem’ suprimir suas próprias necessidades e seus conflitos internos de valor” (Deetz, 2009, p. 98).

O autor discorre sobre as diferenças das comunicações e relações que *objetivam ou são orientadas* ao controle estratégico, no qual a atenção teórica do falante e do ouvinte está em fazer escolhas que levem à obtenção de vantagem, por meio da influência da percepção de acontecimentos; ou reciprocidade, na qual as escolhas e estruturas visam ao aumento de responsabilidade compartilhada, por meio de processo no qual falante e ouvinte tentam aprender um com o outro, encorajam a oposição, a independência e a diferença.



Em *concepção do significado e experiência*, discute-se como acontece a participação nos processos comunicativos. Deetz descreve as teorias de concepções de significado em um processo comunicativo, que podem ser: *centradas na pessoa*, compreendendo os significados como construções individuais, relativamente estáveis e aguardando comunicação para se expressar – ou seja, teorias centradas nas pessoas consideram a comunicação um meio para transmitir significado, informação, conhecimento, influenciar pessoas etc; e pautada em uma concepção *construtivista relacional*, na qual os sentidos e as identidades pessoais são resultantes de processos comunicacionais – ou seja, veem a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo, e produzem sentimentos, identidades e experiência. (Hosking, Dachler e Gergen, 1995, apud Deetz, 2010, p. 86; Hosking e McNamee, 2006, apud Deetz, 2010, p. 86). “As interações colaborativas, nesse modelo, desafiam as posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas”, em uma abordagem de democracia participativa (Deetz, 2010), dentro da concepção construtivista relacional. Esse modelo é caracterizado pelo interesse de garantir que todas as posições relevantes sejam ouvidas, pela construção de significado de forma livre e aberta, pela manutenção do pluralismo e da diferença.

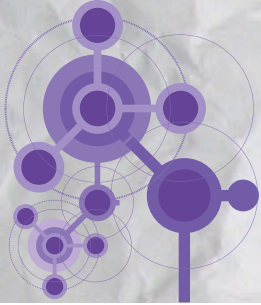
Deetz defende o aprimoramento das *práticas comunicativas* de interações voltadas ao modelo da colaboração, que difere das práticas: *conversa aberta* – requer comprometimento que permita que os significados se exponham de frente, em vez de tentar controlar ou dirigir; e uma diferença ou alteridade que desafie as pré-concepções trazidas para a interação; esta requer uma ação recíproca entre o deixar ir e o não saber aonde se vai; *deliberação* – uso da reciprocidade e da diferença para enriquecer as tomadas de decisão; foco no desenvolvimento de reivindicações de garantias que possam ser sustentadas pela força do melhor argumento após as relações de poder terem sido deixadas de lado; *diálogo* – prática comunicativa com foco no entendimento da perspectiva do outro, na capacidade dos interlocutores verem o mundo em que os outros vivem, útil para reduzir tensões e criar sentido de comunidade, mas que não possui modelo de decisão para gerar escolhas criativas. A *colaboração*, neste sentido, compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem a finalidade de decisões criativas mútuas. “Requer uma visão colaborativa de comunicação baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (Deetz, 2009, p. 99).

As *informações disponibilizadas* antes e durante o processo de interação envolvem clareza de intenções, informações para subsidiar discussões e tomada de decisão que impeçam o fechamento discursivo do controle estratégico; e após a participação, a abertura da “caixa preta” do processo decisório, com a divulgação completa das discussões e alegações que permite a redeterminação baseada na contestação dos modos de criação (Deetz, 2009, p. 100).

Democracia agonística aplicada às relações públicas

Davidson (2016) apresenta as contribuições da teoria democrática agonista de Chantal Mouffe (2000, 2007, 2013, apud Davidson, 2016) para o desenvolvimento de modelos de participação em relações públicas. A defesa do agonismo, fundamentado no dissenso, em oposição à comunicação dialógica, é feita com base em crítica sistematizada aos estudos da proposição de simetria, de James Grunig e Todd Hunt (1984), e de J. Grunig, L. Grunig e Dozier (2002), bem como aos estudos do modelo de deliberação democrática de racionalidade e consenso de Habermas à atividade.

A democracia agonística pauta-se no “concurso permanente, no dissenso e no desempenho em espaços públicos vibrantes que testam a legitimidade de quem tem poder e privilégio” (Davidson, 2016, p. 145); baseia-se no pluralismo, ao reconhecer a diferença entre grupos e considera o conflito como um bem democrático.



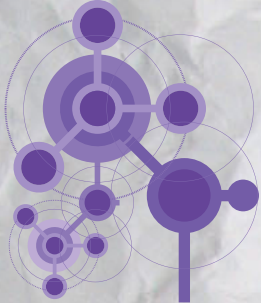
A crítica à deliberação de Habermas entende que o consenso racional universal é uma impossibilidade conceitual, pois o liberalismo não contempla os conflitos que o pluralismo implica. O antagonismo inerente ao político, de luta entre inimigos, precisa ser superado pelo agonismo, descrito como uma luta entre adversários cujas ideias precisam ser combatidas. Desse modo, Davidson afirma que as práticas democráticas não devem servir ao consenso ou compromisso, mas à facilitação ou cooperação de espaços e ações participativas. E questiona como se pode falar em relações públicas éticas em um modelo que busca o consenso e o sufocamento da diferença (Davidson, 2016, p. 152).

O modelo simétrico de duas mãos (Grunig e Hunt, 1984; E. Grunig, L. Grunig e Dozier, 2002) é observado tanto na sua concepção inicial em 1984 – que abordava o diálogo das organizações com públicos de interesse para *cooperação*, levando à harmonia e ao consenso entre a organização e seu meio ambiente –, quanto nos ajustes de 2002 – que substituem o ideal de cooperação para a *conciliação* dos interesses de cada parte interessada, na qual as organizações buscam alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que tentam ajudar o público a satisfazer os seus. As críticas pontuam a seleção e formas de compreender os participantes: enquanto Habermas fala de iguais racionais, a simetria recomenda a seleção de grupos que têm o poder de restringir a possibilidade de uma organização alcançar seus objetivos, para mediar a possibilidade de conflitos, e não a diversidade e pluralidade democrática. Os indicadores de resultado da participação, não sociais e sim econômicos para a organização, são vistos como motivadores do predomínio dos arranjos hegemônicos nos momentos de tomada de decisão. Assim, Davidson contrapõe a simetria dessa conciliação – que analisa o ambiente para identificar problemas e implementar estratégias para neutralizar desafios – ao agonismo – que seria uma busca de animar espaços públicos e incentivar a ampla participação para transparência e contestação das relações de poder.

Davidson traça uma comparação entre as teorias de relações públicas, incorporando a teoria agonística como modelo, que contribui para um processo comunicativo que permite “rivalidades retóricas transparentes” e atua como catalisador de contribuições tangíveis para o bem público, como descrito no Quadro 2:

Quadro 2: Teorias democráticas / modelos de relações públicas, adaptado de Davidson (2016, p. 161)

De grupos de elite	Agregativo	Deliberativo	Agonista
O modelo de propaganda de Bernays.	Teoria da excelência, comunicação simétrica bidirecional.	Habermas, ética do discurso.	Mouffe, pluralismo radical.
Públicos como sujeitos de grupos de elite.	Públicos são organizados e se comprometem com negociações e compromissos.	Públicos são atores racionais. Diálogo baseado em regras para maximizar as contribuições para um consenso universal.	Públicos têm identidades e interesses conflitantes. Espaços criados para garantir que os antagonismos se convertam em agonismo. Apenas consensos parciais são alcançáveis.



De grupos de elite	Agregativo	Deliberativo	Agonista
Ética como consideração secundária, comunicação para manipular atitudes e comportamentos na direção em que as elites acreditam representar um bem maior.	Compromisso por meio do diálogo que assegura certa satisfação de necessidades mútuas, mas desde que não ameace os interesses de longo prazo das organizações.	Legitimidade do consenso como resultado da correção ética do diálogo e da capacidade de todos os participantes contribuírem com conhecimentos e preocupações.	Contribuição ao modelo dialógico deliberativo. Processo de relações públicas que mobiliza públicos, exige transparência das relações de poder e capacita a comunicação de públicos desfavorecidos.

Fonte: Autora (adaptado de Davidson, 2016, p. 161).

Convergências entre os modelos Parc e agonista

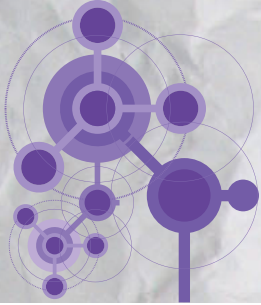
As propostas apresentadas por Deetz (2009, 2010) e Davidson (2016) para participação de públicos em processos comunicativos para tomada de decisão aproximam-se nas *críticas ao consenso e ao diálogo* que não é capaz de romper com as relações de poder dominantes e hegemônicas e nem de promover soluções criativas e inovadoras que produzam efeitos sociais democráticos. Embora a discussão da teoria de democracia agonística esteja mais incipiente na descrição de um modelo prático a ser testado em um estudo empírico, observam-se convergências entre os modelos nos seguintes aspectos: *participantes*, destacando ambos a importância do pluralismo, no reconhecimento e transparência das relações de poder; *objetivos da participação*, que defendem o conflito, o dissenso, o encorajamento da oposição e do concurso permanente, com o objetivo de alcançar um bem democrático; *práticas comunicativas* de colaboração, em expressão de posições e desempenho em espaços públicos vibrantes que testam as relações hegemônicas; e *tentativa de superação dos recursos de poder*, por meio de um processo comunicativo que impeça consentimentos por meio da capacitação dos públicos participantes (muitas vezes marginalizados) nas linguagens e expressão.

No entanto, por oferecer descrição que permite ser operacionalizada com mais clareza em avaliações empíricas, o modelo Parc de Deetz fundamentará o quadro de análises.

MECANISMOS PARA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: GRI E ISO 26.000

O modelo teórico Parc foi confrontado com os modelos de gestão e prestação de contas em sustentabilidade GRI e ISO 26.000, para identificação de alinhamentos e convergências que pudessem ser discutidas em um estudo empírico.

A *GRI – Global Reporting Initiative* (GRI, 1997), modelo mais difundido internacionalmente, criado pela ONU (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – Pnuma e Coalition for Environmentally Responsible Economies – Ceres), publicou cinco *Guidelines* para produção de relatos: G1 em 2000, G2 em 2002, G3 em 2006, G3.1 em 2011 e G4 em 2013. Elaborada pelo ISO/TMB Working Group on Social Responsibility (ISO/TMB WG SR) por meio de um processo *multipartite* que envolveu especialistas (consumidores; governo; indústria; trabalhadores; organizações não-governamentais; serviços;

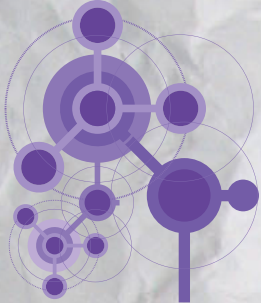


suporte; pesquisa; academia e outros) de mais de 90 países e 40 organizações internacionais, a *Norma ISO 26.000*, não certificável, fornece diretrizes sobre responsabilidade social.

Os dois modelos – GRI e ISO 26.000 – convergem em abordar o engajamento com as partes interessadas como princípio fundamental para a gestão da sustentabilidade. Esse princípio está vinculado à definição e gestão dos temas materiais ou de questões essenciais a serem geridas e reportadas à sociedade. O Quadro 3 apresenta a síntese das recomendações dos modelos que se relacionam com a demanda e o valor atribuídos ao engajamento de *stakeholders*.

Quadro 3: Síntese das diretrizes GRI G4 e ISO 26.000 de engajamento de *stakeholders*.

FATOR	GRI – G4	ISO 26.000
Princípios do modelo (para conteúdo)	Inclusão de <i>stakeholders</i> , contexto da sustentabilidade, completude e materialidade.	<i>Accountability</i> , transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo Estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; respeito pelos direitos humanos.
Princípio de engajamento de partes interessadas	Influência das avaliações e decisões dos <i>stakeholders</i> para a definição da materialidade, por meio de <i>inputs</i> valiosos.	Respeito, consideração e resposta a interesses. Não deve ser maior que as expectativas da sociedade.
Objetivos do engajamento	Aumentar a credibilidade interna e externa; fornecer perspectiva diferente sobre pontos fortes e fracos e evitar críticas inesperadas; ajudar a identificar problemas antes que ocorram; contribuir para o conhecimento contínuo da organização e dos <i>stakeholders</i> ; construir reputação externa positiva, mostrar preocupação da empresa sobre opiniões externas.	Base sólida para decisões; compreender efeitos, produzir impactos positivos e reduzir negativos; aprendizagem contínua. Conciliar conflitos; testar confiabilidade de alegações da organização; cumprir obrigações legais; aumentar transparência conquistar parceiros para benefícios mútuos.
Critérios de seleção de partes interessadas	Responsabilidade; influência; proximidade; dependência; e representação.	Grupos cujos interesses podem ser afetados pelas decisões da organização. Com interesses relevantes para a prática sustentável. Sem preferência por grupos amigáveis ou negligenciamento de grupos silenciosos. Cuidado ético com a transparência sobre não-independência.



FATOR	GRI – G4	ISO 26.000
Informações disponibilizadas para o processo de engajamento	Objetivo do diálogo; motivações da organização; como os <i>stakeholders</i> podem contribuir e ser beneficiados; por que ele foi escolhido; procedimentos após consulta.	Engajamento será eficaz se as partes interessadas tiverem o conhecimento e as informações necessárias à tomada de decisões.
Identificação de temas de interesse	Engajamento precisa identificar os aspectos mais críticos a serem gerenciados e o porquê.	Processo precisa identificar claramente os interesses.
Priorização de temas	Construção de critério de priorização da matriz de materialidade, com <i>feedback</i> mais profundo sobre aspectos materiais e limites.	Análise de interesses e expectativas a partir dos temas centrais da responsabilidade social do modelo. Partes interessadas devem participar do processo de priorização de temas.
Comunicação de temas que serão contemplados	Na etapa de validação	Na etapa de divulgação do relato, como resposta aos interesses das partes interessadas.
Abordagem	Grupos ou individualmente. Identificação pode ser <i>on-line</i> , mas priorização demanda interação (individualmente ou por <i>focus group</i>).	Interativo. Via de mão dupla em todas as etapas.

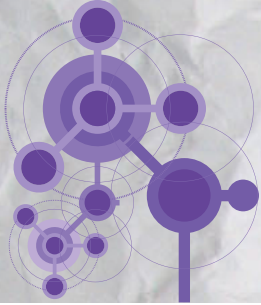
Fonte: Elaborado pela autora.

A comunicação ou o conteúdo do relato a ser reportado deve seguir estas recomendações: *princípios* que devem nortear a divulgação de informações, convergentes nos dois modelos, equilíbrio, exatidão, tempestividade, clareza, responsividade ou confiabilidade; no GRI-G4 são adicionais a comparabilidade e na ISO 26.000, completude e acessibilidade; a *seleção de grupos* precisa ser informada (GRI G4 – 24); a *frequência de interação* com cada público (GRI G4 – 26); o reporte de *interesses e questões levantadas por cada parte interessada*, visando à transparência do processo de discussão; a *descrição do processo de decisão* sobre os temas finais a serem incorporados e medidas adotadas pela organização para abordar cada preocupação (GRI G4 – 27) com resposta aos interesses dos *stakeholders*; e na validação, colher e avaliar o *feedback* dos públicos.

Contribuições do modelo Parc aos mecanismos GRI E ISO 26.000

O modelo Parc foi confrontado à categorização do estudo das normas ISO 26.000 e GRI G4, nos aspectos em que ele pode contribuir, diverge ou avança sobre as recomendações.

Identifica-se a contribuição nos aspectos: 1) seleção dos *stakeholders*: os guias recomendam a seleção pautada na diversidade de representação, em alinhamento ao pluralismo e diversidade do Parc, ainda que no caso do GRI seja recomendada a inclusão de grupos que podem “influenciar” a organização, demonstrando a preocupação com um controle estratégico. 2) informações



disponibilizadas para o engajamento: o modelo GRI aborda a demanda de informações sobre o contexto, interesses da consulta e procedimentos, que podem auxiliar na identificação de diversidade de interesses e conflitos a serem discutidos.

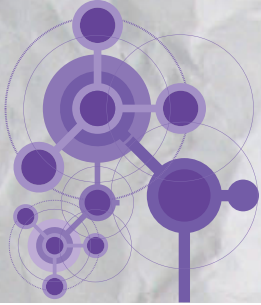
O modelo Parc contribui e representa um avanço quanto a estes aspectos: 1) *objetivos do engajamento*: ambos buscam a compreensão de efeitos e produção de impactos positivos, mas estão presentes no GRI e ISO 26.000 o objetivo reputacional, a busca do consenso e superação do conflito; 2) *concepção de significado e experiência*: identifica-se a busca de inovação nos guias, mas predomina o ambiente de expressão de interesses, e não de espaço onde significados serão criados por meio da discussão; embora a ISO 26.000 recomende comunicação de mão dupla, o GRI permite engajamento via questionário *on-line*. 3) *divulgação do processo de engajamento*: converge com a demanda de apresentação dos processos, públicos que pontuaram cada aspecto e critérios de seleção de temas no GRI G4; contudo, a divulgação do processo decisório e a cobertura de alegações representaria um avanço para a compreensão das relações de poder; 4) irrelevância de autoridade, cargos e *recursos de poder*: a ISO 26.000 aborda na seleção dos *stakeholders* a demanda de pluralidade e de observar as relações de dependência entre a organização e os públicos, em uma tentativa de desnudar as relações de poder, mas a capacitação dos grupos para o processo de representação configura um avanço.

O ESTUDO EMPÍRICO

O estudo teve como *objetivo* a descrição do processo de engajamento de *stakeholders* para a definição de temas materiais de sustentabilidade, à luz da teoria do construtivismo relacional politicamente atento de Deetz (2009, 2010). A *metodologia* envolveu a análise documental dos relatos de sustentabilidade de 2015, publicados em 2016, de doze organizações, e a descrição e avaliação das práticas de engajamento realizadas por meio de entrevista telefônica em um estudo descritivo exploratório com roteiro semiestruturado. A *amostra* não-probabilística compreendeu organizações brasileiras pioneiras na publicação de relatos de sustentabilidade no modelo GRI desde o seu lançamento no ano 2000 e que, por julgamento, teriam mais experiência em engajamento de *stakeholders* para definição de temas materiais.

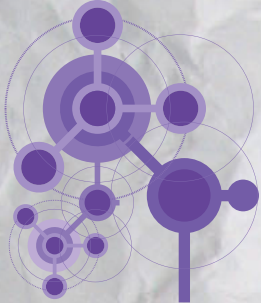
As doze organizações elegíveis, por terem emitido relatos de sustentabilidade até 2016, ininterruptamente, com seus respectivos anos de início, eram: Natura (2000), Petrobras (2002), CPFL (2003), Itaú (2004), Bunge (2005), Copel (2006), Bradesco (2007), Banco do Brasil (2007), Santander (2007), Copagaz (2007), Vale (2007) e Celulose Irani (2007). O universo de organizações que utilizam as diretrizes GRI no país, por ano, demonstra crescimento: 2000 - 1; 2001 - 1; 2002 - 3; 2003 - 4; 2004 - 8; 2005 - 13; 2006 - 17; 2007 - 38; 2008 - 61; 2009 - 66; 2010 - 135; 2011 - 117; 2012 - 182; 2013 - 243; 2014 - 220; 2015 - 216; 2016 - 176 (até o fechamento deste artigo, em 07/04/2017).

O convite foi aceito por quatro organizações, tendo uma declinado por questões de agenda. Assim, a pesquisa foi realizada com três organizações, nomeadas como organização A, B e C por motivos de confidencialidade. Os entrevistados foram a presidência de comitê de sustentabilidade, o gestor de sustentabilidade e de engajamento de *stakeholders*. Os resultados da análise documental e das entrevistas estão sintetizadas no Quadro 4:

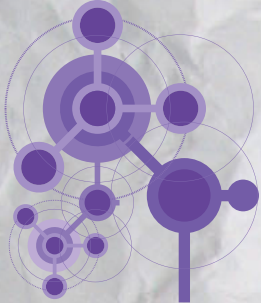


Quadro 4: Descrição dos resultados da análise documental e das entrevistas.

ASPECTOS TEÓRICOS (Deetz, 2009, 2010)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
<p>Objetivo do engajamento (Por que a organização faz o engajamento com <i>stakeholders</i> para sustentabilidade?)</p>	<p>A - Proximidade com os públicos, responder aos desafios apresentados. Sustentabilidade vinculada a negócios.</p> <p>B - Trazer visão de fora. Públicos selecionados influenciam opinião. Validar e legitimar o que fazemos.</p> <p>C - Cumprir e se manter alinhado com os compromissos. Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa comprometida com os resultados. Legitimar o que é feito.</p>
<p>Inclusividade de Interação Controle estratégico ou reciprocidade (Como realizam o processo?)</p>	<p>A - Engajamento realizado em 3 fases. Pesquisa quantitativa com mais de 4.000 respondentes (público em geral), grupo de discussão com 18 participantes (fornecedores, entorno, consumidores, colaboradores) e 40 entrevistas em profundidade (vice-presidentes, diretores, gerentes, colaboradores). Validação final da organização: Relacionamentos + Objetivos da organização + Análise da alta liderança.</p> <p>B - Temas materiais definidos a partir de informações secundárias retiradas de canais de comunicação periódicos com públicos estratégicos (colaboradores, consumidores, acionistas, sociedade), divididos por temas: gestão de pessoas - pesquisa de clima; desempenho financeiro e operacional - resultados e relatórios; sustentabilidade - estudos de organizações especializadas; cenários e mercado - relatórios de ouvidoria, reuniões com investidores, análise de mídias sociais, matriz de materialidade de outras instituições do setor, líderes em sustentabilidade. Avaliação das 500 questões pelo peso dos <i>stakeholders</i> selecionados e dos critérios de impactos: econômico para continuidade dos negócios de forma sustentável, nas estratégias de negócio, legal e regulatório, visão de futuro e imagem e reputação.</p> <p>C - Matriz definida em 2015 por meio de pesquisa quantitativa (presencial ou <i>on-line</i>) com 563 colaboradores, 91 fornecedores, 83 revendedores, 30 clientes, 10 parceiros, 3 agentes do governo e 5 concorrentes. A partir dos temas, a priorização levou em conta os temas relevantes para gestão, motivadores, riscos, oportunidades e verificação de possibilidade de execução.</p>



ASPECTOS TEÓRICOS (Deetz, 2009, 2010)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
<p>Seleção de <i>stakeholders</i></p> <p>Pluralismo e alteridade para promoção de criatividade</p>	<p>A - Colaboradores, líderes, clientes, fornecedores. Incluiu considerações feitas por acionistas e representantes do entorno, selecionados pelas áreas de relacionamento. Critérios: proximidade com o público, perfil crítico e formadores de opinião.</p> <p>B - Grupos selecionados a partir de visão de sustentabilidade (clientes, colaboradores, acionistas e sociedade). Sociedade representada nas mídias sociais e estudos de instituições especializadas.</p> <p>C - Públicos: colaboradores, fornecedores, revendedores, clientes, parceiros, governo e concorrentes. Seleção pelas áreas de relacionamento e consultoria externa. Critérios: insatisfeitos, satisfeitos, e os que colaboram. Percepção de que alguns públicos, como clientes, revendedores, são muito leigos para contribuir.</p>
<p>Concepção de significado e experiência</p> <p>Centrado na pessoa ou Construtivista relacional</p> <p>(Como é conduzido o engajamento, como os públicos participam?)</p>	<p>A - Questionários (peso 1), interações <i>on-line</i> (peso 1), grupo de discussão (peso 2) e entrevista (peso 3).</p> <p>B - As questões relevantes foram extraídas de forma secundária/indireta, em um contexto em que a opinião fora expressa para outra finalidade e seria considerada para definição dos temas materiais. Mesmo que alguns canais tenham sido originalmente de via de mão dupla (reuniões com investidores, por exemplo), não houve a construção relacional para o tema sustentabilidade.</p> <p>C - Processo apenas de questionário demonstra uma centralidade na pessoa, na emissão de opinião.</p>
<p>Práticas comunicativas</p> <p>Conversa aberta, deliberação, diálogo ou colaboração.</p>	<p>A - Mesmo com mecanismos distintos (pesquisa, grupos, entrevista), não foi possível avaliar o perfil da prática comunicativa.</p> <p>B - A construção da materialidade não contou com prática comunicativa.</p> <p>C - Mecanismo de questionário demonstra a não-existência de prática comunicativa.</p>

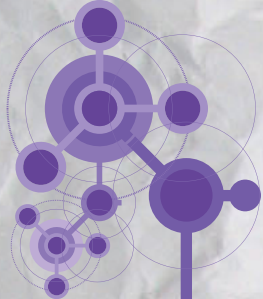


ASPECTOS TEÓRICOS (Deetz, 2009, 2010)	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS
Cumprimento dos processos de divulgação GRI G4 - 24, 25, 26, 27.	<p>A - Cumprimento de informação de grupos, frequência e medidas tomadas. Não-cumprimento de abordagem, tópicos e preocupações levantadas e quais grupos levantaram cada uma das preocupações.</p> <p>B - Cumprimento de informação de grupos, frequência, medidas tomadas, abordagem e parcialmente quais grupos estão relacionados com cada tema (quadrantes gerais por grupo de públicos)</p> <p>C - Cumprimento de informação de grupos, frequência, abordagem e medidas adotadas pela organização. Não-cumprimento de tópicos levantados, cada grupo levantou cada uma das questões.</p>
Divulgação Transparência dos processos decisórios, das alegações.	<p>A - Não realizam divulgação do processo de engajamento. O comitê tem acesso a todo o processo.</p> <p>B - Não realizam divulgação do processo decisório, alegações.</p> <p>C - Não-divulgação dos processos decisórios, alegações.</p>
Visão de sucesso e demandas percebidas	<p>A - Sucesso é o retorno e índice de participação, o contexto acolhedor, não de conflito. Sentem que alguns públicos (entorno) precisam ser incentivados no processo de engajamento, mas acreditam que alcançam nível de criticidade necessário. Demandas percebidas: institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo para evolução da gestão e estratégia de sustentabilidade, por meio de arranjos colaborativos inovadores.</p> <p>B - Sucesso é percebido pela inclusão de visões que não estavam no radar, serem referência para prática de outras organizações, validação e legitimidade do que é feito. Percepção de que “há sempre clima de consenso; o conflito pode ocorrer apenas quando o tema é mais novo, mas não é comum”. Demandas percebidas: ouvir públicos mais críticos, em métodos presenciais. Novo processo de engajamento será construído em 2017.</p> <p>C - Avaliação de que o engajamento alcançou os objetivos. Demandas percebidas: inclusão de público consumidor final, atualmente intermediado por revendedores</p>

Fonte: A autora.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As considerações dos limites metodológicos e técnicos da pesquisa descritiva exploratória precisam ser feitas neste estudo. Deetz (2009, 2010) pontua que os fechamentos discursivos “ocorrem na comunicação entre os participantes organizacionais e nesse sentido é preciso fazer parte do processo para analisa-lo”. Assim, o cuidado da discussão



reconhece ser uma leitura da visão da organização, tendo em vista que a coleta de dados não foi presencial dos processos de engajamento e, sim, a partir da percepção dos executivos envolvidos. No nível epistemológico, buscou-se um roteiro que evitasse a não-neutralidade das perguntas do investigador (Bourdieu, 1999, p. 56), com tópicos bastante abrangentes, mas é preciso reconhecer o “efeito de contaminação” (Thiollent, 1980, p. 32) do entrevistado pela sequência dos temas, que pode ter condicionado as últimas respostas, como a de percepções de sucesso.

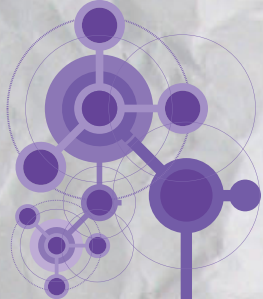
A seleção dos *stakeholders*, que no modelo proposto por Deetz e no mecanismo ISO 26.000 e GRI-G4 são fundamentais para a qualidade do engajamento, deve priorizar a diversidade e cuidado com relações de poder, interesse ou contextos que favoreçam o enriquecimento das percepções, apresenta fatores sensíveis. Os engajamentos realizados deram maior ênfase aos públicos internos, principalmente no processo de priorização de questões; e a escolha dos públicos foi geralmente feita pelas áreas de contato com os públicos, o que pode interferir na aplicação do critério de pluralismo versus o bom relacionamento. E todas as organizações destacaram a demanda de ampliar a diversidade, principalmente externa, de públicos que fariam parte do engajamento, como destacou uma organização: “engajamento externo e a busca de modelos colaborativos inovadores”.

Os *objetivos das organizações*, com o engajamento, demonstram a busca da visão externa para a definição dos temas materiais, como destacam os mecanismos GRI e ISO26.000, mas há forte intenção reputacional, também reconhecida nos guias. Essa intencionalidade, aliada ao perfil dos públicos convidados para o engajamento nas organizações (grande peso interno e gestão, com baixa representação externa), aos critérios de análise pós-consulta (concentrados em aspectos de interesse da organização – negócios, gestão, reputação) e à busca pelo clima de consenso e não de conflito, demonstra uma *inclusividade de interação* que busca o controle estratégico.

A *concepção de significado e experiência da comunicação* pode ser avaliada apenas a partir dos mecanismos utilizados relatados pelos entrevistados. Embora os guias GRI-G4 e ISO26.000 recomendem processos de via de mão dupla, apenas uma organização realizou processo interativo em uma das etapas – as outras realizaram pesquisa quantitativa ou consultaram a base de informações de canais de comunicação, até recomendados para continuidade do monitoramento, mas que sozinhos não permitem a discussão. Ainda assim, na organização que realizou processo de via de mão dupla, não foi possível avaliar a concepção aplicada, pela não participação presencial da pesquisadora para observação dos possíveis fechamentos discursivos. No entanto, o fato de as organizações não terem relatado o interesse em construção de discussões, e sim a incorporação de visões externas, afasta a intenção do construtivismo relacional e aproxima a participação como um processo comunicativo de expressão de voz.

Não é possível discutir as *práticas comunicativas* conversação aberta, deliberação, diálogo ou colaboração pela não participação no processo de engajamento. Contudo, a busca de percepções e demandas que aproximam o processo de expressão de voz centrado na pessoa, aliado à percepção dos entrevistados de um clima mais de consenso no engajamento, remete a um processo mais de diálogo, de compreensão entre agentes, ou de deliberação, de força do melhor argumento em processos de priorização.

A partir da análise documental das normas de divulgação do engajamento do GRI-G4, 24 a 27, identificou-se que as organizações reportam adequadamente os públicos consultados, a forma de consulta, a frequência e as medidas tomadas a partir dos temas materiais, por meio dos indicadores reportados; exceto o aspecto 27, que recomenda a informação de qual grupo apresentou cada questão – uma única organização o fez de forma agrupada, grupos de públicos e grupos de temas. Assim, não há a exposição das relações de poder objetivada no modelo Parc.



O controle estratégico marca a condução dos processos das organizações, tendo em vista que, ainda que percebam como resultado do engajamento as contribuições para a ampliação da visão de sustentabilidade, o aprimoramento dos processos de gestão e a evolução dos indicadores de sustentabilidade valorizam sobremaneira a melhoria do relacionamento com os públicos e a percepção de empresa responsável. E reconhecem a demanda de ampliar o grupo de públicos envolvidos, principalmente no contexto externo, e os mecanismos de participação presenciais, para trazer uma visão menos hegemônica.

Identifica-se, ainda, uma percepção crítica das organizações sobre a capacidade ou dificuldade de participação de alguns públicos, que se relaciona com o pressuposto do modelo Parc, de necessidade de estabelecimento de condições necessárias (informações disponibilizadas e processo de colaboração) para a igualdade e habilidade de expressão e minimização de relações de poder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fortes desafios de uso de modelos mais democráticos de participação que cumpram a função intermediadora de interesses organizacionais e públicos das relações públicas, evidenciados no estudo empírico, configuram uma contribuição à pesquisa crítica nacional. O estudo explicita que o desenvolvimento de temas de forte interesse coletivo, como a sustentabilidade, está comprometido com processos de participação atentos e eticamente responsáveis com o contexto democrático que incitam.

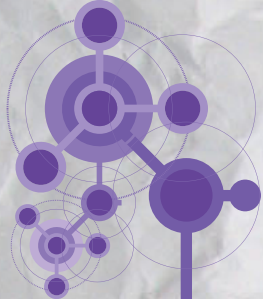
Ao realizar a revisão de teorias de participação críticas (Parc e agonismo), preocupadas com o aspecto democrático e da contribuição social das relações públicas, e relacioná-las com a gestão do tema sustentabilidade em um estudo empírico, apresenta fragilidades práticas e dos mecanismos orientadores. As práticas das organizações estudadas encontram-se ainda bastante concentradas no controle estratégico e não adequadas nem às recomendações dos guias, de diversidade de públicos participantes, atenção às relações de poder e aos processos de participação de via de mão dupla, evidenciando uma preocupação pelo tempo de gestão sustentável e relato dessas organizações. Contudo, o estudo desperta a atenção para os próprios mecanismos GRI e ISO 26.000, tidos como bússolas do comportamento sustentável. Os guias consideram válidos a busca do controle estratégico e de reputação na discussão dos temas de forte interesse público, permitem processos de definição de temas materiais de via de mão única, e estão orientados para o consenso, retirando a possibilidade de inovações fruto do processo de discussão que acontecerá durante o processo comunicativo.

Entende-se que a área demanda visão crítica nas dimensões não apenas instrumentais e estratégicas, mas também humanas e culturais (Kunsch, 2016), que precisam ser explicitadas e discutidas em estudos que tenham a oportunidade de análise presencial do processo de participação, fundamental para observação dos fechamentos discursivos relatados por Deetz (2009, 2010) e Davidson (2016). Estudos futuros nesse sentido poderiam observar presencialmente as premissas de participação democráticas, desde a seleção dos grupos e indivíduos, o contexto do convite, as informações disponibilizadas e o processo de interação e participação.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 26.000. *Diretrizes sobre responsabilidade social*. ABNT, 2010.

AGENDA 2030. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio). Última edição em 13 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>.



AGENDA 21. Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992: Rio de Janeiro). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 1995. Versão digital disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/agenda21.pdf>>.

BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (Org.). *Pierre Bourdieu*. São Paulo: Ática, 1983.

DAVIDSON, Scott. Public relations theory: an agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry. *Public Relations Inquiry*, v. 5, n. 2, p. 145-167, 2016.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o conseqüente redesenho da comunicação. Trad. de Maria Cristina Ferrari. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

_____. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. Trad. de Francine Assis Silveira e Óscar Curros. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

EDWARDS, Lee. Defining the object of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*, London, Sage, v. 01, n. jan. 2012.

FREEMAN, R. Edward. A stakeholder theory of the modern corporation. In: BEAUCHAMP, Tom L.; BOWIE, Norman E. *Ethical theory and business*. Pearson Prentice Hall, 1997.

GRI. *Guia de reporte de sustentabilidade G4*. Global Reporting Initiative, 2013.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; DOZIER, David. *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

ONU. *Relatório Brundtland* – Nosso futuro comum. London: Oxford University Press, 1987.

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. Engajamento de *stakeholders* para sustentabilidade e as contribuições do modelo PARC de Stanley Deetz (2009). *Revista Comunicare*, v. 17, n.1, 1, sem. 2017.

THIOLLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980.

THIRY-CHERQUES, Hernano R. *Ética para executivos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

XIFRA, Jordi. Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas em Europa. *História y Comunicación Social*, n. 11, p. 229-240, 2006.