

Confiança e transparência na profissão e nos profissionais de comunicação estratégica

Sónia Pedro Sebastião

Universidade de Lisboa,

*Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,
Centro de Administração e Políticas Públicas (FCT)*

E-mail: ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

Resumo

A análise dos conceitos de confiança e transparência evidencia a importância da atuação dos profissionais de comunicação e relações públicas (RP) na criação de narrativas e de processos que contribuam para as relações entre organizações e públicos e para o desenvolvimento da confiança nestas relações. Estes profissionais procuram assegurar o acesso à informação, a adequação da atuação das organizações às mensagens que são veiculadas com o intuito de as apresentar e as tornar perceptíveis como transparentes. Desenvolveu-se um estudo empírico de natureza dedutiva, tendo-se recorrido ao método quantitativo alicerçado num inquérito por questionário com distribuição internacional – *European Communication Monitor* (ECM) – 2019. No âmbito deste artigo foram analisadas as respostas às sete questões que abordam os temas re-

lativos à confiança nas profissões de relações públicas e comunicação estratégica, à confiança nos departamentos e agências de comunicação, à confiança pessoal, à confiança noutros profissionais de comunicação, aos processos de construção da confiança nas organizações e seus desafios, e à transparência das organizações. Os resultados evidenciam que tanto em Portugal, como na Europa, a confiança pessoal é percebida como mais elevada que a confiança de nível meso e macro. A percepção geral da confiança na profissão por pessoas comuns é mesmo a mais baixa. Ao nível da transparência, os profissionais inquiridos assinalam maior dificuldade em assegurar transparência sobre políticas e estratégias associadas à liderança da organização, assim como, de processos internos.

Palavras-chave: profissionais de relações públicas; confiança; transparência; organizações; ECM2019.

Data de submissão: 2020-07-20. Data de aprovação: 2020-09-15.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.



Trust and Transparency in the profession and in the strategic communication professionals

Abstract

The theoretical analysis of the concepts of trust and transparency shows the importance of the public relations (PR) professionals in the creation of narratives and processes that contribute to the relationships between organizations and publics, and to the development of trust in these relationships. These professionals seek to ensure access to information, the adequacy of the performance of organizations to the conveyed messages in order to present them and make them perceived as transparent. An empirical study of a deductive nature was developed, using the quantitative method based on massive scale survey – European Communication Monitor (ECM) – 2019. Within the scope of this article, we have pay attention to the answers to the seven questions that ad-

dress trust in the public relations and strategic communication professions, trust in communication departments and agencies, personal trust, trust in other communications professionals, trust-building processes in organizations and their challenges, and the transparency of organizations. The results show that both in Portugal and in Europe, personal confidence is perceived to be higher than that of meso and macro levels. The general perception of confidence in the profession by ordinary people is even the lowest. In terms of transparency, the professionals surveyed report greater difficulty in ensuring transparency about policies and strategies associated with the organization's leadership, as well as internal processes and workflows.

Keywords: public relations practitioners; trust; transparency; organizations; ECM2019.

Introdução

A confiança é um tema recorrente nas sociedades atuais, em particular nas relações estabelecidas entre indivíduos, grupos e organizações. Conflitos e desentendimentos em torno de vários assuntos (e.g. lutas pelo poder político, competição empresarial, propaganda e persuasão comercial, populismo) conduzem à falta de confiança e relutância de organizações e públicos se envolverem em processos comunicativos com significado, em diálogo ou relações.

Desde o ano 2000 que a Edelman desenvolve o *Edelman Trust Barometer* demonstrando a importância deste *constructo* na área da comunicação e relações públicas, baseando-se num inquérito por questionário *online* a mais de 34 mil profissionais desta área, em 34 mercados, que atuam em governos, empresas, organizações não governamentais e *media*. Apesar de não ter dados sobre Portugal, os resultados do barómetro de 2018, evidenciam o declínio da confiança nos líderes e na informação. Associada à “luta pela verdade”, o relatório mostra como a confiança é essencial para a inovação, mas inexistente quando as lideranças são fracas e a informação é dúbia

(pouco transparente), pouco credível ou mesmo falsa. Neste sentido, as organizações (onde se incluem empresas e *media*) necessitam de ter em conta, quando produzem as suas narrativas, que existe ceticismo da sociedade face a essa informação. A informação divulgada pelas organizações é vista como “promoção” visando apenas atrair audiência, conquistar quota de mercado ou veicular uma ideologia. Já em 2020, os dados do Barómetro evidenciam o contributo da confiança para a legitimidade, isto é, para o reforço da “licença para operar” das diferentes organizações, sendo também essencial para o sucesso futuro.

A confiança é estudada em várias áreas, como a psicologia, a ciência política, a comunicação, a sociologia, a gestão; dada a sua importância para o funcionamento das sociedades, para as relações interpessoais e organizacionais (Bentele & Seidenglanz, 2008). Em termos organizacionais, a confiança é fundamental para a cooperação e efetividades das organizações, sendo influenciada por determinantes culturais e central no processo comunicacional constitutivo e diferenciador das organizações e das relações organizações-públicos (Wehmeier & Winkler, 2013).

Apesar de ser um tema recorrentemente mencionado, é difícil encontrar fontes na área das relações públicas e da comunicação estratégica onde o conceito de confiança seja discutido em profundidade (Hung-Baesecke & Chen, 2020). As perspetivas dividem-se numa abordagem sociológica e assente nas dimensões afetivas e cognitivas do conceito e numa abordagem de gestão e negócio relacionada com as vantagens que podem ser obtidas pelas organizações. Para isso, têm sido desenvolvidos modelos de medição da confiança baseados em perceções de indivíduos com algum tipo de ligação às organizações.

Um dos processos e atributos que contribui para esta confiança é a transparência. No contexto das democracias liberais, as organizações são pressionadas a adotar práticas transparentes, existindo diretivas das autoridades oficiais e organizações internacionais (e.g. Transparency Internacional, Amnistia Internacional, The Bureau of Investigative Journalism, entre outras) que pressionam nesse sentido (Cronin, 2020).

Desde a declaração de Princípios de Ivy Lee que se fala da transparência em relações públicas. A primeira instituição europeia ficou conhecida como “Maison de Verre”, em analogia à transparência do vidro. Em termos teóricos, o conceito surge associado à simetria, à confiança, à ética e à gestão de relações (ou teoria relacional). O profissional de relações públicas, por sua vez, é considerado um intermediário entre a envolvente externa e interna da organização, negociando entre ambas a sua abertura e transparência mútua.

Neste sentido, este artigo aborda os conceitos de confiança e transparência no quadro das práticas profissionais de relações públicas. Pela análise das respostas ao *European Communication Monitor* de 2019, procura-se compreender as perceções dos profissionais de relações públicas que atuam em Portugal, respondendo às seguintes questões de pesquisa:

QP1 – Qual a perceção dos profissionais de comunicação sobre a existência de confiança na sua profissão?

QP2 – Qual o nível de maior confiança: micro (individual), meso (organizacional) ou macro (profissional)?

QP3 – Quais os principais obstáculos à construção da confiança nas organizações?

QP4 – Em que áreas é mais difícil ser transparente?

Em termos estruturais, este artigo divide-se em cinco pontos principais. No primeiro, faz-se um enquadramento teórico demonstrando o contributo dos princípios da teoria relacional em relações públicas nos processos de criação de confiança entre a organização e os seus públicos. No segundo ponto, ainda teórico, evidencia-se a relação entre os conceitos de confiança, credibilidade e transparência. Segue-se o estudo empírico, estruturado nos pontos relativos ao procedimento metodológico, resultados e discussão de resultados.

1. Teoria relacional em relações públicas e a criação de confiança

A relação da organização com os seus públicos é o foco da teoria relacional desenvolvida por Ledingham e Brunig (1998). Para os autores, esta relação é um estado existente entre uma organização e os seus públicos em que as ações de uma ou outra entidade impactam o bem-estar económico, social, político e / ou cultural da outra (Ledingham & Brunig, 1998, p. 62). Tanto a organização como os públicos representam sistemas sociais, em interdependência, que se vão adaptando mutuamente, pela utilização de fluxos comunicacionais, de modo a cumprirem a sua missão. Numa abordagem sistémica, todos os intervenientes do sistema se influenciam mutuamente. As redes sociais são compostas por atores ligados por relações específicas. Laços relacionais são as conexões entre os atores que descrevem uma atividade (tempo gasto juntos, colaboração), formas de afeto (afinidade / gosto), vínculo (confiança) ou tipo de troca (recursos / informações) (Wasserman & Faust, 1994).

As relações organização-públicos estão focadas na construção da confiança, através da comunicação e da participação (Ledingham & Brunig, 1998, p. 61). As relações têm várias dimensões, associadas ao domínio da comunicação interpessoal, que determinam a forma como são iniciadas, desenvolvidas e mantidas, e cuja análise permite aferir o seu valor para as organizações. Jahansoozi (2006) alerta, contudo, que as relações não são mantidas entre organizações e públicos (entidades abstratas), mas entre indivíduos que representam os interesses das organizações e os interesses dos públicos. Neste sentido, a confiança é precursora do diálogo (Ciszek, 2020) e apesar deste ter vários níveis que vão da bidirecionalidade à simetria comunicativa, implicando mutualidade, proximidade, empatia, risco e compromisso (Lane, 2020),

sem confiança não haverá “verdadeiro” diálogo. O diálogo, por sua vez, é essencial para desenvolver relações de confiança (Hung-Baesecke & Chen, 2020).

Para Hon e Grunig (1999) existem seis resultados das relações organização-públicos: o controlo mútuo, a confiança, a satisfação, o comprometimento, as trocas e as relações comunitárias. Estes resultados são obtidos recorrendo à gestão das relações considerando nove dimensões: o acesso, a positividade, a abertura, as garantias, o *networking*, a partilha de tarefas, a integração, a distribuição e a dupla preocupação.

Mas o que é a confiança? Segundo Rawlins (2007), a confiança é um *constructo* e, portanto, multidimensional. A confiança é a crença na autenticidade de um ator social (Vujnovic & Kruckeberg, 2016). Botan (2018) enfatiza que a confiança, enquanto construção cocriada, está focada na forma como os públicos pensam e sentem face às atividades de uma organização. Hon e Grunig (1999) definem confiança como o nível de vontade de uma parte se abrir à outra. As dimensões do conceito identificadas pelos autores são, por conseguinte, a integridade, a confiabilidade e a competência.

De um ponto de vista social, a confiança pode ser entendida como uma obrigação moral em relação ao outro. Neste sentido, regras éticas partilhadas são subjacentes à confiança, pois as comunidades dependem da existência de confiança mútua (Fukuyama, 1996). Do ponto de vista individual, a confiança é um interesse pessoal que visa a diminuição dos custos de transação interpessoal, uma vez que sempre que se confia no outro, diminuem as reservas em relação a comportamentos egoístas.

A confiança emerge de rotinas comportamentais, definidas pela cultura de uma comunidade, isto é, por hábitos, costumes e valores morais, implicando igualmente a troca de informação. Contudo, a confiança não se reduz à informação. Para Fukuyama (1996), “a confiança é a expectativa que emerge de uma comunidade, em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas” (p. 36).

A confiança é, também, um fim das relações entre a organização e os seus públicos, pois é fundamental existir um nível de confiança para aceitarmos o outro (Hon & Grunig, 1999). A confiança pode ser definida como um mecanismo comunicativo de redução da complexidade, uma concessão prévia arriscada baseada em experiências passadas. A confiança implica um risco, assente na credibilidade de quem (pessoa ou organização) é percebido como confiável (Bentele & Seidenglanz, 2008). Quando não existe confiança, é estabelecido um conjunto de regras e normas formais, negociado, imposto até por meios coercivos, gerando custos de transação elevados.

Existem diferentes níveis de confiança: micro, meso e macro. Em termos micro, a confiança pode ser vista como uma perceção individual da competência, previsibilidade, benevolência e integridade do outro (Vujnovic & Kruckeberg, 2016). Deste modo, a confiança é uma atitude em relação ao outro. A confiança é um traço de personalidade marcado por dimensões cognitivas racionais e por emoções (Rawlins, 2007). Do ponto de vista meso, a confiança nas organizações confere-lhe legítimi-

dade de atuação no mercado, associada à obrigatoriedade em relação ao respeito pelos indivíduos e por toda a envolvente de atuação. No contexto organizacional, a confiança surge associada à influência, ao controlo mútuo e à vulnerabilidade, entre os grupos que compõem a organização e que com ela se relacionam. Em termos macro, a confiança é um mecanismo vital para o funcionamento da sociedade, pois diminui a incerteza das relações interpessoais e da coexistência com vista à existência da humanidade. Para isso, é fundamental a divulgação de informação, intenções benévolas e reciprocidade (Rawlins, 2007).

Existem quatro estádios de desenvolvimento da confiança entre os indivíduos e as organizações assentes na necessidade de criação e desenvolvimento de impressões mútuas, orientação, aprendizagem e exploração. Ao ser estabelecida confiança, os limites da influência são testados de modo a que sejam estabelecidas impressões mútuas realistas que fundamentam relações interpessoais de confiança recíproca estabilizada. Estas relações são avaliadas pelos seus níveis de integridade, competência, lealdade e abertura entre supervisores, subordinados e pares (Rawlins, 2007).

A confiança nasce no risco de abertura ao outro. Ao colocarem-se numa situação de dependência, os indivíduos criam uma expectativa positiva de que o outro não se vai aproveitar das suas vulnerabilidades. Acreditam na boa vontade e têm esperança que todos tenham como fim o bem-estar e a prossecução de interesses comuns. Comportamentos de risco são essenciais no processo de construção da confiança, uma vez que existem sempre indivíduos sem poder de decisão, colocados numa situação de vulnerabilidade.

Para Moloney (2005), a confiança é um frágil sentimento humano que não deve ser colocado como um fim da comunicação ou das relações públicas. Isto porque, estas profissões e funções são exercidas em ambientes competitivos, com atores que possuem diferentes valores e interesses e que lutam para maximizar as suas vantagens económicas, políticas e sociais. A comunicação e as relações públicas dão voz a estas lutas e, portanto, dificilmente promovem a “expectativa do apoio do outro com base em experiências anteriores” (Moloney, 2005, p. 552). Sendo a confiança entendida como um indicador de coesão social, em tempos de pluralismo e diversidade, não são as mensagens e significados que produzirão confiança, mas antes os comportamentos. A comunicação não garante comportamentos, apenas dá voz, dissemina as mensagens. Neste sentido, o seu contributo para a “fé nos outros”, para a confiança, é indireto (Moloney, 2005, p. 552).

Também Jahansoozi (2006) advoga pela importância de medida e avaliação constante de comportamentos, pois só assim é possível avaliar as relações de longo termo entre os indivíduos ligados às organizações e aos públicos. Uma vez que assentam no desempenho do profissional de comunicação e relações públicas, esta avaliação pode basear-se nas dimensões da confiança identificadas por Rawlins (2008): integridade, boa vontade e competência. A integridade implica ser justo; a boa vontade requer a

consideração por todos os elementos afetados pela tomada de decisões (indivíduos, ambiente, organizações, etc.); e, finalmente, a competência indica a habilidade de uma organização agir de acordo com o que diz. E neste “dizer” a atuação dos profissionais de comunicação e relações públicas ao serviço dos grupos e das organizações é fundamental. Estes profissionais são os criadores das narrativas organizacionais, responsáveis pela informação disponibilizada à sociedade. Neste sentido, podem minimizar a sensação de risco, a vulnerabilidade da posição de dependência e assegurar que as organizações “são de confiança” e têm legitimidade para atuar. Por conseguinte, os profissionais de comunicação e relações públicas são o epicentro da construção de confiança nas organizações (Bentele & Seidenglanz, 2008; Valentini & Kruckeberg, 2011). Enquanto construtores de realidades sociais associadas às organizações e aos públicos, o seu contributo é fundamental para o nível macro da confiança.

2. Confiança, credibilidade e transparência

Para que o seu papel enquanto “construtores de confiança” se concretize, os profissionais de comunicação e relações públicas necessitam de criar narrativas credíveis. Fontes de informação credíveis têm carácter e integridade (*ethos*), perícia e competência (*logos*) e são agradáveis no trato (*pathos*). A fidedignidade, a perícia e a agradabilidade são então os fatores de credibilidades das fontes de informação, e do seu grau depende a confiança nas mensagens.

A credibilidade é baseada em perceções e, tal como, a confiança, desenvolve-se com o tempo (Zaharna, 2010). A credibilidade é um recurso fundamental para a *advocacy* em redes e comunidades. Relaciona-se com a precisão e independência da informação, que permitem a imparcialidade e a objetividade; a responsabilização pelas ações (*accountability*); o compromisso e a perseverança com a inclusão e a diversidade; a transparência, isto é, estar aberto ao escrutínio; e ao realismo das soluções e dos fins propostos.

Shockley-Zalabak, Morreale e Cesaria (2000) definiram um modelo de confiança organizacional onde identificam cinco variáveis preditivas da confiança organizacional: a competência (ou habilidade) (*competence / ability*); a transparência e a integridade (*openess / honesty | transparency / integrity*); a preocupação com os colaboradores e outros (*concern for employess and others | benevolence*); o compromisso (*reliability / commitment*); e a identificação. Num estudo empírico quantitativo (inquérito com cerca de 4000 respostas, em 53 organizações) onde testaram este modelo, Shockley-Zalabak, Morreale e Hackman (2010) evidenciam que a variável da transparência é a segunda mais valorizada (após a benevolência).

Mas a transparência é mais do que “abertura ao escrutínio”. A transparência pode ser entendida como um atributo e como um processo, sendo estudada em várias áreas científicas, nomeadamente: na sociologia (Cronin, 2020; Etzioni, 2010), na ciência

política e administração pública (e.g. Wall, 1996), na gestão (e.g. Bernstein, 2016; Walker, 2008), no jornalismo (e.g. Karlsson, 2010), na comunicação organizacional (Christensen & Cornelissen, 2015; Flyverbom, 2016), nas relações públicas e na comunicação estratégica (e.g. Albu & Wehmeier, 2014; Jahansoozi, 2006; Schnackenberg & Tomlinson, 2016; Vujnovic & Kruckeberg, 2016; Wehmeier & Raaz, 2012). Nas várias áreas é evidenciado que a transparência não pode ser apenas estudada no seu sentido ontológico e que a sua existência é sempre dependente da forma como é percebida por alguém ou numa dinâmica que a opõe ao sigilo (Cronin, 2020).

Na área da comunicação, Vujnovic e Kruckeberg (2016, p. 123) definem transparência como informação divulgada voluntária ou involuntariamente, facilmente acessível, partilhada de forma imediata e tendencialmente gratuita, através de meios de comunicação digital. Contudo, a definição dos autores é insuficiente, pois existe uma agenda organizacional e limitações espaço-temporais associadas ao processo de comunicação. Neste sentido, o conceito de transparência não pode ser reduzido à divulgação da informação relativa ao funcionamento da organização.

Albu e Wehmeier (2014), por sua vez, entendem a prática da transparência como uma negociação de criação e negociação de sentidos, considerando a participação dos públicos. Para os autores, a transparência é um processo que pode conduzir a melhores entendimentos e consensos. A relação comunicativa transparente conduz, segundo os autores, a uma maior necessidade de atuar responsavelmente em relação ao outro. Os autores enfatizam, desta forma, o valor ético da transparência (Albu & Wehmeier, 2014). É numa atmosfera de transparência que se estabelecem e desenvolvem sentimentos de confiança e compromisso, para além de comportamentos de cooperação, colaboração e responsabilização (Jahansoozi, 2006).

Como argumentam Albu e Flyverbom (2019), a transparência é um fenómeno dinâmico e, por vezes, paradoxal. Os autores caracterizam as conceptualizações deste fenómeno em duas abordagens: a informacional e a processual. Usando análise de conteúdo à investigação produzida nas diferentes áreas científicas onde a transparência é discutida, os autores qualificam as duas abordagens considerando as definições apresentadas pelos autores, as condições necessárias para se observar o estado de transparência e as consequências atribuídas a esse estado (Quadro 1).

Quadro 1. Abordagens Informacional e Processual ao conceito de Transparência

DIMENSÕES DO CONCEITO	INFORMACIONAL	PROCESSUAL
Definição	<p>Estado de transmissão de informação, focado no emissor assegurando, contudo, condições de recepção da mensagem.</p> <p>A transparência é um mecanismo informacional necessário para existir confiança nas organizações.</p>	<p>Processo social que implica a introdução de práticas socio-simbólicas no processo de transmissão de informação. Estas práticas incluem a mediação e a negociação.</p> <p>Este processo envolve sujeitos, objetos e contextos envolvidos em práticas geradoras de novas relações, fenómenos e significados.</p>
Condições para a sua existência	<p>Compreensão da transparência como uma questão de transmissão linear da informação, onde as condições de recepção são asseguradas, existindo algum <i>feedback</i>.</p> <p>As condições para a existência de transparência incluem: recetores capacitados, uma mensagem não contaminada e um canal estável.</p>	<p>A ênfase é colocada na negociação inerente às práticas transparentes, uma vez que estas moldam os relacionamentos as fronteiras entre as diferentes áreas organizacionais.</p> <p>A transparência é dependente de fatores políticos e culturais, apesar da disponibilidade e transmissão da informação. Desta forma, a transparência coexiste com o sigilo.</p>
Consequências	<p>As consequências incluem: estruturas informacionais eficientes, efetividade da mensagem e confiança.</p>	<p>Enquanto processo social que decorre num contexto político e cultural identificado, a transparência é vista como incerta, paradoxal com possíveis consequências negativas.</p> <p>Os processos são analisados atendendo ao <i>framing</i> comunicativo e à complexidade da construção de significados.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Albu e Flyverbom (2019)

Nas definições apresentadas percebe-se que, ao nível da comunicação, a transparência é apresentada como um instrumento ao serviço dos indivíduos e das organizações para legitimar a sua atuação, desfazer o secretismo e o espaço para os rumores e para a má informação. Os processos de tomada de decisão requerem informação, comunicação e conhecimento que criam condições para mais opções de escolha. Se

o processo for transparente (atributo), os públicos (internos e externos) poderão perceber se as organizações atuam de acordo com o que verbalizam. Por outras palavras, uma atuação transparente (processo) obriga as organizações a ser uma “plataforma moral e ética”, isto é, a adotarem valores e comportamentos éticos (Jahansoozi, 2006, p. 81).

Contudo, a palavra “transparência” tornou-se *soundbite* associado às exigências dos cidadãos em relação à atuação das instituições políticas e económicas, densificando-se a rede de públicos de interesse que exigem transparência de atuação às organizações (e.g. ONG, *media*, influenciadores). Em si, a transparência não tem sentido. Como referem Raaz e Weheimer (2016, p. 178), a transparência é um “significante vazio”. O significado de transparência emerge na atuação dos atores, é por isso um atributo, uma qualidade: algo que “é transparente” ou “atua de forma transparente”. Talvez, por isso, Christensen e Langer (2009, p. 132) notam que a transparência se tornou um “pervasive business jargon”, por vezes mais apregoado do que praticado.

O conceito de transparência é opaco, assim como a sua prática. Considerando-se a transparência como um atributo da atuação das organizações no seu contexto social, económico e político. Uma organização atua de forma transparente quando disponibiliza informação verdadeira e está aberta ao escrutínio público, respondendo sempre que solicitada pelos seus procedimentos. A transparência tem um lado negativo, associado ao ambiente competitivo em que as empresas desenvolvem a sua atividade. O excesso de escrutínio público pode conduzir a dificuldades no funcionamento regular e até a falências, para além de poder ser desenvolvido por entidades com agendas pouco claras. Por um lado, “demasiada” transparência pode provocar excesso informativo que dificulta as tomadas de decisão além de conduzir à “síndrome de fadiga dos *stakeholders*” (Jahansoozi, 2006, p. 86), por outro lado, num contexto de capitalismo neoliberal, o sigilo é sempre importante para o funcionamento dos sistemas sociais, económicos e políticos (Cronin, 2020).

É, também, importante notar que *disponibilizar informação, prestar declarações, responder a solicitações* pode ser insuficiente para se considerar a atuação da organização como transparente, uma vez que a transparência pode ter *gradações*. A informação pode estar disponível, mas ser de difícil acesso, não ser clara, ou mesmo ser apresentada de forma enviesada sem que o recetor perceba o seu truncamento. A existência de um fluxo de informação não é suficiente para garantir transparência; é também necessário garantir que as audiências compreendem o seu conteúdo. Por isso, autores como Christensen e Langer (2009) e Vujnovic e Kruckeberg (2016) falam na hipocrisia da transparência. As organizações tendem a autodenominar-se como transparentes com o intuito de reproduzirem e manterem o seu estatuto e serem aceites de forma acrítica. Neste sentido, as organizações usam a comunicação para *parecerem* transparentes. Ao não serem autênticas, comprometem a confiança que os diferentes públicos têm na organização. Christensen e Langer (2009) reforçam que ser aberto

(*openess*) não é sinónimo de ser transparente, uma vez que, a transparência tem uma conotação ética, ao necessitar de assegurar a receção e compreensão da mensagem pelo outro.

Constata-se, portanto, que a transparência não é um instrumento, mas o atributo que emerge do processo comunicativo, sendo a autenticidade a sua raiz. A transparência comunicativa é fundamentada numa atuação ética, autêntica, com o intuito de aumentar a compreensão, a confiança, a responsabilização e a responsabilidade dos atores sociais (indivíduos e organizações) envolvidos nos processos comunicativos (Vujnovic & Kruckeberg, 2016). Sem transparência não é possível criar confiança, reconhecer legitimidade nem contribuir para boas reputações organizacionais (Bentele & Seidenglanz, 2008) e estes são atributos que radicam na consideração pelos públicos, recetores das mensagens, e na sua capacidade de aceder e compreender a informação (Christensen & Langer, 2009).

Em síntese, e recorrendo a Rawlins (2009, p. 75), a transparência é a tentativa de liberada de disponibilizar todas as informações juridicamente liberáveis - positivas ou negativas - de forma precisa, oportuna, equilibrada e inequívoca, com o objetivo de aprimorar a capacidade de raciocínio dos públicos e responsabilizar as organizações pelas suas políticas e práticas. Tanto a transparência como a confiança radicam em comportamentos éticos, que permitem o desenvolvimento de relacionamentos entre as organizações e os públicos com base no diálogo, isto é, na negociação de ideias através de processos comunicativos que enfatizam a mutualidade, a empatia, a igualdade, a abertura, o risco e o compromisso. Por conseguinte, aos profissionais de relações públicas e comunicação estratégica compete criar as condições de desenvolvimento de processos comunicativos e narrativas que equilibrem o poder das partes envolvidas, focando o seu relacionamento em processos conjuntos de tomada de decisão (perspetiva crítica), em vez de destacar objetivos estratégicos organizacionais (perspetiva da excelência).

3. Método

A análise dos conceitos de confiança e transparência evidencia a importância da atuação dos profissionais de relações públicas e comunicação estratégica (RP) na criação de narrativas e de processos que contribuam para as relações entre organizações e públicos e para o desenvolvimento da confiança nestas relações. Adicionalmente, sublinha-se o papel destes profissionais no assegurar do acesso à informação, na adequação das políticas e da atuação das organizações às mensagens que são veiculadas com o intuito de as apresentar e as tornar perceptíveis como transparentes, em qualquer situação ou contexto cultural, social, político e económico. Com o objetivo de aferir a opinião dos RP em relação a estas perspetivas sobre a confiança e a transparência, foi desenvolvido um estudo empírico quantitativo.

Em termos gerais pretende-se retratar as perceções dos RP que atuam em Portugal sobre a confiança na sua profissão e a importância da transparência nas suas práticas. O estudo apresentado é de natureza quantitativa, tendo-se recorrido ao método dedutivo alicerçado num inquérito por questionário aplicado em toda a Europa desde 2007 – *European Communication Monitor* (ECM). Este é um estudo anual de maior dimensão realizado a nível europeu junto de RP, com o apoio da *European Public Relations and Education Association* (EUPRERA). Em 2019, os RP responderam a questões sobre confiança e transparência nas profissões de comunicação estratégica e relações públicas. No âmbito deste artigo foram analisadas as respostas às sete questões que abordam os temas relativos à confiança nas profissões de relações públicas e comunicação estratégica, à confiança nos departamentos e agências de comunicação, à confiança pessoal, à confiança noutros profissionais de comunicação, aos processos de construção da confiança nas organizações e seus desafios, e à transparência nas comunicações.

As questões de pesquisa que orientam este estudo são:

QP1 – Qual a perceção dos profissionais de comunicação sobre a existência de confiança na sua profissão?

QP2 – Qual o nível de maior confiança: micro (individual), meso (organizacional) ou macro (profissional)?

QP3 – Quais os principais obstáculos à construção da confiança nas organizações?

QP4 – Em que áreas é mais difícil ser transparente?

O inquérito é aplicado utilizando uma plataforma *online*, cujo endereço é enviado para os profissionais de relações públicas e comunicação estratégica afiliados nas associações nacionais, europeias e globais, nos meses de fevereiro e março. O relatório geral está disponível em: www.communicationmonitor.eu.

No caso português e para além da distribuição feita pela associação europeia de diretores de comunicação (EACD), o *link* para o questionário foi enviado para bases de dados da APECOM, APCE, para empresas de consultoria e departamentos de comunicação, cujos endereços foram recolhidos *online*. Recorreu-se, ainda, a redes pessoais de contactos para alargar a base de respondentes e multiplicar as possibilidades de contacto com o questionário e subsequente resposta.

3.1. Amostra

O *European Communication Monitor 2019* (ECM2019) é baseado nas respostas de 2,689 profissionais de comunicação de 46 países europeus. A amostra dos inquiridos é intencional, resultando de contactos envidados pelos representantes nacionais

da associação europeia de diretores de comunicação (EACD) e pelos investigadores nacionais do projeto.

Uma vez que não existem dados de caracterização sociodemográfica das amostras por país, opta-se por apresentar a caracterização da amostra total. A maior parte são líderes de comunicação seniores com mais de 10 anos de experiência no campo (67,8%). 56,8% dos respondentes são do sexo feminino, a sua média de idades é de 40,6 anos, a sua formação académica de nível de mestrado (66%). Já os respondentes do sexo masculino (43,2%) têm uma média de 45,1 anos e mestrado (59,4%). Em termos gerais, a média de idades dos respondentes é de 42,5 anos e têm mestrado (63,2%).

Em termos profissionais, e cingindo-nos à amostra portuguesa (n=81)¹, 22 respondentes trabalham em grandes empresas cotadas em bolsa, 21 em consultoras/agências, 18 em empresas, 17 em instituições públicas e 3 são *freelancers*. 36 são membros de equipa ou consultores; 25 são diretores de comunicação, 17 líderes de projeto e 3 têm outras situações. O nível salarial é onde se notam as maiores diferenças em relação à média europeia. Em Portugal, a maior parte dos respondentes (46,03%) recebe até 30 mil euros anuais e apenas 3,18% recebe mais de 100 mil euros anuais.

4. Resultados

Na questão sobre a confiança nas profissões de comunicação e relações públicas (QP1), os inquiridos pronunciaram-se sobre a sua perceção sobre a opinião de terceiros (executivos de topo, influenciadores e blogueiros, jornalistas e pessoas comuns) em relação à profissão de relações públicas. As respostas implicam o recurso a uma escala de Likert de 5 níveis, em que 1-2 revela desconfiança, o nível 3 é neutro e 4-5 indicam confiança. Os respondentes portugueses consideram que os executivos de topo e os influenciadores e blogueiros são quem mais confia nos RP (49 assinalaram 4-5, média=3,68). No polo oposto, quem mais desconfia destes profissionais são as pessoas comuns (21 assinalaram 1-2; m=3,11).

Os resultados portugueses seguem, portanto, o padrão europeu (Apêndice 1) assinalando-se ainda elevados níveis de neutralidade na perceção dos jornalistas em relação aos RP (31, m=3,18). Ou pelo menos, assim opinam os RP inquiridos.

Como visto anteriormente, a confiança pode ser construída em vários níveis. Quando questionados sobre os níveis onde existe maior confiança no trabalho dos RP (QP2), os profissionais de relações públicas e comunicação estratégica portugueses consideram que é no nível micro (Tabela 1). Ou seja, percecionam a confiança pessoal como a mais notória. Neste sentido, sentem que os seus colegas de trabalho

1. Uma vez que a dimensão da amostra é inferior a 100 (n<100) optamos por apresentar os resultados de Portugal em valores absolutos.

($m=4,56$), os líderes de departamento ($m=4,46$) e os seus clientes ($m=4,30$) são os públicos que mais confiam no seu trabalho. Existe igualmente a perceção de confiança no departamento ou agência de comunicação onde exercem a sua atividade (nível meso). Contudo quando o foco é a profissão (nível macro), a perceção da confiança baixa significativamente para médias que variam entre os 3,67 e os 3,11. Os jornalistas e os públicos e pessoas que usam os meios, canais, eventos etc. da organização são percebidos como quem menos confia nos profissionais de relações públicas.

Tabela 1. Níveis de confiança: micro (confiança pessoal), meso (departamental) e macro (profissão) – Portugal

Confiança Pessoal - micro	Confiança (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Desconfiança (escala 1-2)	Média	n
Colegas de trabalho no meu departamento / agência.	75	5	1	4,56	81
O líder do meu departamento / agência.	70	3	3	4,46	76
Cientes (internos) para os quais trabalho.	70	6	3	4,30	79
Públicos e pessoas com quem converso diretamente (por exemplo, nos diálogos com <i>stakeholders</i>).	69	9	2	4,15	79
Influenciadores e blogueiros com quem trabalho.	47	9	1	4,07	57
Jornalistas com quem trabalho.	49	19	0	4,04	68
Confiança em departamentos de comunicação / agências - meso	Confiança (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Desconfiança (escala 1-2)	Média	n
Executivos de topo e clientes (internos) para quem trabalhamos.	66	10	3	4,30	79
Jornalistas com quem interagimos.	53	19	4	3,97	76
Influenciadores e blogueiros com quem interagimos.	48	15	5	3,9	68
Públicos e pessoas que usam os meios, canais, eventos etc. da organização.	52	20	5	3,88	77
Confiança dos públicos na profissão - macro	Confiança (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Desconfiança (escala 1-2)	Média	n
Executivos de topo e clientes (internos) para quem trabalhamos.	49	23	9	3,67	81
Influenciadores e blogueiros com quem interagimos.	49	17	9	3,68	75
Jornalistas com quem interagimos.	30	31	19	3,18	80
Públicos e pessoas que usam os meios, canais, eventos etc. da organização.	28	26	21	3,11	76

N_{min}=57 (nota: o número de respondentes (n) é variável devido à diversidade de funções desempenhadas pelos inquiridos e aos tipos de públicos com que trabalham)

Atendendo à perceção do nível de confiança na profissão assinalada pelos inquiridos, tentou-se perceber qual a confiança percebida em relação a outros “comunicadores” que podem falar em nome da organização (Tabela 2). Os especialistas em comunicação externos à organização são percebidos como de maior confiança ($m=3,9$)

enquanto os ativistas e organizações externas com agenda própria são os percebidos como de menor confiança ($m=2,95$; 7.º lugar). Em comparação com os resultados europeus (Apêndice 1), assinala-se que os profissionais portugueses percebem maior confiança por parte de outros profissionais de comunicação e relações públicas que trabalham na sua organização (2.º lugar no *ranking* de confiança noutros comunicadores). Os congéneres europeus vêm “estes colegas” mais num sentido competitivo e de menor confiança (5.º lugar de 7). Tanto em Portugal, como na Europa, os profissionais de RP percebem os representantes de marketing e vendas da organização como os menos confiáveis (6.º lugar) para “falar” em nome da organização.

Tabela 2. Perceção de confiança noutros comunicadores que podem falar em defesa da organização – Portugal

Confiança noutros comunicadores	Confiança (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Desconfiança (escala 1-2)	Média
Especialistas externos em comunicação (por exemplo, professores, consultores).	57	21	2	3,9
Outros profissionais de comunicação e relações públicas da minha organização.	57	17	6	3,84
Líderes da minha organização (CEO, membros do conselho, altos executivos).	53	20	7	3,8
Apoiantes / fãs externos ou clientes / clientes da minha organização.	53	22	5	3,71
Outros funcionários / membros da minha organização.	43	32	5	3,61
Representantes de marketing e vendas da minha organização.	46	22	12	3,53
Ativistas e outras organizações externas com agenda própria.	18	39	23	2,95

N=80

A resposta à QP3 implica a análise de duas questões do questionário ECM2019 associadas à relevância da construção de confiança nas organizações cujas respostas implicavam a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos: o 1 corresponde a nada relevante e o 5 a muito relevante.

A construção da confiança nas organizações tem sido um dos assuntos estratégicos abordados pelo ECM desde a sua criação. Em 2018 tornou-se o assunto estratégico mais importante para os profissionais de RP europeus e pelos portugueses. Entre 2014 e 2017 ocupava o quarto lugar entre as onze opções.²

A importância da construção de confiança nas organizações é percebida como (muito) relevante, contudo as áreas em que essa confiança deve ser desenvolvida é percebida de forma diferenciada. Para os RP portugueses inquiridos o mais relevante é aumentar a confiança na organização e nas suas marcas ($m=4,67$) relegando

2. Relatórios disponíveis em: www.communicationmonitor.eu.

o aumento da confiança nos líderes da organização para o terceiro e último lugar ($m=4,42$) – Tabela 3. Uma vez mais, os resultados portugueses acompanham os europeus (Apêndice 1), nota-se, contudo, maior incidência das respostas portuguesas nas opções 4 e 5 da escala de Likert.

Tabela 3. Áreas de relevância na construção da confiança nas organizações

Relevância da construção de confiança nas organizações (Portugal)	(Muito) relevante (escala 4-5)	Bastante relevante (escala 3)	Pouco ou nada relevante (escala 1-2)	Média
Aumentar a confiança em minha organização e / ou nas suas marcas.	77	4	0	4,67
Aumentar a confiança em nosso mercado, negócio ou setor da sociedade.	75	4	2	4,44
Aumentar a confiança nos líderes da minha organização.	70	10	1	4,42

N=81

Os desafios que se colocam aos profissionais inquiridos na construção da confiança nas organizações implicam *ser transparente, ter conhecimento e ser ético*, aderindo a expectativas morais e normativas. Para os inquiridos portugueses, assegurar estas três dimensões é tendencialmente desafiador. O maior desafio percebido está em *ser transparente* ($m=3,44$) – ver Tabela 4. Também os inquiridos europeus consideram a transparência como o maior desafio na construção da confiança nas organizações.

Tabela 4. Desafios na construção da confiança nas organizações

Desafios na construção da confiança nas organizações (Portugal)	Frequentemente ou sempre desafiador (escala 4-5)	Por vezes desafiador (escala 3)	Nunca ou raramente desafiador (escala 1-2)	Média
Ser transparente (divulgar informação e estar aberto ao escrutínio).	43	17	21	3,44
Ter conhecimento (baseado em factos e focado na solução de problemas).	39	21	21	3,32
Ser ético (aderir a expectativas morais e normativas).	36	10	35	3,05

N=81

A resposta à QP4 implica a análise da questão do questionário ECM2019 associadas a tópicos em que a transparência pode ser percebida como difícil nas organizações. As respostas implicavam a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos: o 1 corresponde a nada difícil e o 5 a muito difícil. Os itens de resposta podem ser combinados num índice de transparência geral (Cronbach's $\alpha=0,843$). O índice de transparência português é de 2,57.

De acordo com os profissionais portugueses inquiridos, é mais difícil assegurar a transparência quando é necessário comunicar sobre questões estratégicas organizaci-

onais, ou seja, sobre a posição política da equipa de liderança (m=3,10), estratégias de nível superior (m=2,71) e práticas da equipa de liderança (m=2,71). Também os processos e fluxos de trabalho interno (m=2,88) podem suscitar dificuldades, talvez, pela sua complexidade e por nem sempre as necessidades de comunicação serem conhecidas. Entre os tópicos em que é menos difícil ser transparente encontram-se informações sobre a identidade organizacional (missão, visão e objetivos) (m= 1,60) e informações sobre produtos e serviços (m=2,20).

Tabela 5. Tópicos em que a transparência pode ser de maior dificuldade

Grau de dificuldade em assegurar transparência na comunicação sobre	Nada ou pouco difícil (escala 1-2)	Algo difícil (escala 3)	(Muito) difícil (escala 4-5)	Média
Posição política da equipa de liderança	22	25	33	3,10
Processos e fluxos de trabalho internos	28	26	26	2,88
Estratégias de nível superior (por exemplo, corporativas / organizacionais, estratégias de negócios)	36	21	23	2,71
Práticas de membros da equipa e da liderança	31	31	18	2,71
Estratégias sectoriais (por exemplo, RH, TI, serviço, estratégias de marca)	22	31	17	2,65
Impacto na sociedade em geral	41	19	20	2,60
Governança e cultura organizacional	33	22	23	2,73
Impacto no mercado, negócio ou sector da sociedade	42	23	15	2,49
Produtos ou serviços	51	21	8	2,20
Objetivo, missão e visão	67	6	7	1,60

N=80

5. Discussão de Resultados

Os resultados demonstram que os RP não percebem exercer uma profissão de confiança para jornalistas e pessoas em comum. Quer os resultados europeus, quer os portugueses mostram uma prevalência de resposta neutra, indiciando que essa confiança poderá ser situacional, isto é, dependente de contextos e assuntos em que o contacto é promovido (QP1). Em relação às pessoas comuns, habitualmente a profissão de RP é exercida nos bastidores, sendo apenas visível em situações de crise ou de má prática (QP2). A falta de colaboração, interesses divergentes ou contactos menos éticos poderão fundamentar a maior hesitação de resposta em relação aos jornalistas (DeLorme & Fedler, 2003; Macnamara, 2014).

Apesar de poder ser entendida como um mecanismo de diminuição da complexidade (Bentele & Seidenglanz, 2008; Rawlins, 2007), a confiança é intrinsecamente complexa, mutável e “frágil” (Moloney, 2005). Quem confia coloca-se à mercê do outro, assume riscos e cria expectativa de que o outro não vai aproveitar-se de vul-

nerabilidades. Neste sentido, pode perceber-se como menos arriscado confiar-se em quem trabalha lado a lado e observa os comportamentos dos profissionais. Atendendo às conclusões de Rawlins (2007), sobre o papel da confiança no estabelecimento de impressões mútuas realistas que fundamentam relações interpessoais e estáveis, e a avaliação destas relações pelos seus níveis de integridade, competência, lealdade e abertura entre supervisores, subordinados e pares, a percepção dos inquiridos em relação aos níveis de confiança micro e aos pares (outros profissionais de relações públicas e comunicação estratégica com quem trabalham) são expectáveis. Mais facilmente “se confia” em quem se conhece e torna-se menos complexo desenvolver percepções sobre quem nos é próximo e interage connosco numa base regular, até porque existem vulnerabilidades mútuas e consequências comuns para comportamentos não éticos.

Outro aspeto a considerar é o estatuto da profissão de relações públicas em Portugal. Não existem restrições de acesso, nem uma ordem que regule o seu exercício. Existem Códigos de Ética e Conduta e associações profissionais, contudo, nem a observância das regras dos códigos nem o associativismo são obrigatórios, a opção de adesão é pessoal.

Como refere Fukuyama, “tal como a democracia liberal funciona melhor, enquanto sistema político, quando o seu individualismo é moderado pelo espírito público, também o capitalismo encontra menos obstáculos quando o seu individualismo é contrabalançado por uma aptidão para o espírito associativo” (1996, p. 333). Sem associativismo e mecanismos de controlo da atuação dos profissionais de RP, a possibilidade de confiar em profissionais vistos como “promotores” da organização, procurando influenciar e manipular em favor desta, poderá ser obstaculizada. Por isso, outros profissionais, internos e externos à organização, poderão ser percebidos como mais credíveis para advogar em favor desta, pela sua imparcialidade e objetividade (Zaharna, 2010). Os resultados mostram que os indivíduos mais credíveis serão os especialistas externos em comunicação (por exemplo, professores, consultores), dado entender-se que não têm interesses nem a favor nem contra a organização (como têm, por exemplo, os ativistas). Por isso, informação que veiculem em relação à organização e à sua atividade são percebidas como de confiança. Contudo, os resultados também mostram que os inquiridos portugueses consideram que profissionais associados à organização (outros RP, líderes) estão entre os mais credíveis, talvez por entenderem o seu conhecimento e compromisso para com a organização, a possibilidade de serem responsabilizados pelas suas ações e palavras, e o seu realismo face a soluções e fins propostos.

Questionar sobre a percepção da profissão (nível macro) torna-se algo vago, variável e pouco preciso, o que poderá justificar uma maior divisão nas respostas dos inquiridos. Adicionalmente, a cultura popular tende a perpetuar a representação da profissão com base em estereótipos negativos (Ames, 2010; Saltzman, 2012; Tset-

sura, Bentley & Newcomb, 2015) e a relação com jornalistas tende a ser marcada por interesses divergentes, não obstante a dependência mútua entre RP e jornalistas (DeLorme & Fedler, 2003; Macnamara, 2014; Sebastião, Saramago & Range, 2016).

Em síntese, e em resposta às QP1 e QP2, os resultados mostram uma opinião pública que atribui falta de reputação à profissão de RP (Callison, 2001 e 2004), o que conduz a falta de legitimidade da profissão e das organizações, uma vez que os profissionais de comunicação e relações públicas são o epicentro da construção de confiança nas organizações (Bentele & Seidenglanz, 2008; Valentini & Kruckeberg, 2011).

Mas se a profissão tem menos reputação (nível macro), os profissionais mostram através do seu comportamento, relação interpessoal e desempenho das suas funções a sua qualidade como pessoas e como RP. A sua conduta profissional ética e competente leva-os a perceberem-se como de confiança pessoal (micro) pelos seus pares, por outros profissionais com quem trabalham, no dia-a-dia, sejam também RP, jornalistas, influenciadores, clientes ou líderes. Portanto, e quando questionados sobre os níveis onde existe maior confiança (QP2), os RP portugueses consideram que é no nível micro, evidenciando a prevalência de um modelo de influência pessoal na prática das relações públicas em Portugal. O modelo de influência pessoal baseia-se no uso de redes de contactos interpessoais do profissional e na sua capacidade pessoal de “nutrir” e aprofundar as suas relações pessoais com elementos-chave da sociedade (jornalistas, membros do governo, atores políticos, líderes de opinião, ativistas, entre outros), com o intuito de cumprir os objetivos organizacionais (Grunig et al., 1995).

A confiança requer integridade por meio de congruência organizacional, autenticidade e empoderamento dos públicos e competência por meio de conhecimento cultural em relação ao público-alvo. Para que as organizações construam relações de confiança com diversos públicos, é necessário que reconheçam a complexidade desses públicos, respeitem as suas identidades e desenvolvam esforços responsáveis de comunicação. Assim, os esforços estratégicos de comunicação dirigidos aos públicos devem representar estratégias e táticas heterogêneas que visam a construção de confiança (Ciszek, 2020). O processo de construção de confiança nas organizações é complexo, moroso e volátil, conhecendo vários desafios e obstáculos, associados à atuação da organização em termos de transparência, conhecimento e ética, vistos pelos inquiridos como tendencialmente desafiadores (QP3).

A transparência é um atributo associado ao que é dito e ao que é feito. Neste sentido, mais do que dizer que “é transparente”, é fundamental que a organização seja transparente, pois só assim a percepção de diferentes públicos advogará pela existência de transparência numa organização. A demonstração de existência de transparência, associa-se à função dos RP: a construção de narrativas; por isso, é possível aferir transparência na forma e no conteúdo das mensagens construídas e comunicadas pelo profissional de RP (Holland et al., 2018). Os temas das mensagens são, por vezes,

complexos e nem sempre podem ser totalmente divulgados, afinal a transparência é parte de uma dicotomia (transparência e sigilo, Cronin, 2020).

Os profissionais inquiridos percebem as questões estratégicas associadas à liderança e orientações políticas das organizações como as mais desafiadoras em termos de transparência. Numa abordagem processual à transparência (Albu & Flyverbom, 2019), será neste âmbito que o sigilo prevalece. Já a divulgação sobre produtos e serviços e sobre a posição da organização em termos de missão e visão são as áreas em que se torna mais fácil ser transparente, cumprindo uma das obrigações básicas de informação aos diferentes públicos (QP4).

De assinalar, que os inquiridos apontam como desafiadora a transparência na comunicação de processos internos, o que poderá indiciar dificuldades em termos de comunicação interna. Eventualmente, por esta ser uma área em que se torna premente a negociação de significados e a existência de participação do público que necessita da informação e conhece a atuação da organização. Inspirados pelo modelo de Albu e Flyverbom (2019), será de considerar a coexistência de abordagens informacionais e processuais à transparência, sendo a sua aplicação dependente do público-alvo das mensagens e do seu nível de envolvimento com a organização.

Conclusão

Uma atuação e uma perspetiva ética sobre a profissão poderão ser a única resposta aos desafios e às ameaças da sociedade *adiaforizada*, isto é, excluída do domínio de avaliações morais (Bauman & Donskis, 2016) de que a proliferação de *fake content* é uma manifestação (Edelman, 2020). A confiança é essencial para o sucesso futuro e para a coexistência em sociedade, a nível organizacional e considerando os diferentes públicos. Assim e como exemplo é importante que os consumidores confiem nas organizações e nas marcas para se fidelizarem e recomendarem os produtos e serviços; que os investidores confiem nos mercados para investirem o seu capital; que os colaboradores confiem para se comprometerem com as organizações e recomendarem-nas como local de trabalho. A confiança é essencial para que as organizações tenham legitimidade e sejam resilientes face ao risco e restaurem a sua imagem após situações de crise.

A confiança traduz-se na capacidade que as pessoas têm de trabalhar em conjunto na prossecução de objetivos e interesses comuns, nem que para isso tenha de ser criado um corpo normativo. Mas é difícil confiar numa atividade profissional quando o acesso à profissão é livre. Não existe um curso estandardizado, nem formação de base exclusiva para o exercício de tarefas complexas e/ou específicas. Não existe uma Ordem profissional ou associações fortes no setor que agrupem os profissionais prosseguindo interesses comuns, ou que disciplinem os profissionais e exerçam controlo sobre a atividade para minimizar a prestação de serviços menos honestos e o não respeito pelos Códigos de Ética e Conduta. Não existe uma preocupação

generalizada com a avaliação das atividades de comunicação pelos profissionais, de modo a que demonstrem a sua importância e relevância em termos de resultados, não apenas em termos de *outputs*, mas particularmente nos *outcomes*, isto é, nos efeitos sobre atitudes e comportamentos dos recetores das mensagens. Enquanto não existir demonstração da influência social, económica, política e até legal, das profissões de comunicação estratégica dificilmente haverá confiança nos seus profissionais.

Se as organizações estão comprometidas em desenvolver relações com diversos públicos, os profissionais de relações públicas e comunicação estratégica precisam de ouvir e dialogar com estes públicos e situar-se na sua visão de mundo. O diálogo não é simplesmente uma troca de ideias ou troca de informação bidirecional; implica saber o que o outro pensa, compreender como pensa e ser igualmente compreendido. Como tal, estes profissionais precisam de criar oportunidades para ouvir os diversos públicos e capacitá-los. As organizações e, em particular, os profissionais de relações públicas e comunicação estratégica terão de demonstrar um compromisso mais amplo com o bem-estar social, fazendo a coisa certa, mesmo quando não lhes é legalmente exigido. Só assim será possível contrariar o ceticismo face à sua comunicação (Edelman, 2020) e fomentar uma reputação mais positiva de níveis meso e macro.

Importa, contudo, relembrar que a confiança resulta de um processo associado a rotinas comportamentais e não apenas a narrativas veiculadas por diferentes atores (sejam profissionais de RP, líderes ou outros).

Este estudo tem diversas limitações associadas ao estudo empírico desenvolvido. Dada a complexidade dos conceitos em análise: confiança e transparência, o recurso a um estudo quantitativo em que se solicita a profissionais de relações públicas e comunicação estratégica a sua perceção sobre como são percebidos conduz a uma baixa confiabilidade nos resultados. Apesar de não existirem grandes variações na tendência de respostas dadas pelos respondentes europeus (n=2689), a amostra portuguesa é reduzida (n=81) e não foi possível obter dados sociodemográficos que permitissem a sua caracterização e o refinamento da análise recorrendo a cruzamento de dados em relação às funções desempenhadas ou ao tipo de organização onde o inquirido desenvolve a sua atividade.

Em estudos futuros sobre confiança e transparência considera-se fundamental o recurso a técnicas qualitativas não declarativas (observação e análise de conteúdo), atendendo a que tanto a confiança como a transparência se manifestam em comportamentos dos indivíduos e das organizações. Adicionalmente e focando o *constructo* de transparência considera-se pertinente analisar o que torna as mensagens e as organizações transparentes do ponto de vista de diferentes públicos e se existem diferenças nessa perceção associadas ao tipo de organizações, ao assunto ou ao formato das mensagens. E atendendo a que estudos de comunicação são situacionais e construtivistas, o desenvolvimento de estudos empíricos relacionados com os conteúdos das narra-

tivas em tempos pandémicos e a sua receção por parte dos públicos, em particular sobre a sua transparência e confiabilidade em termos macro, é fundamental.

Referências Bibliográficas

- Albu, O., & Flyverbom, M. (2019). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & Society*, 58(2), 268-297. <http://doi.org/10.1177/0007650316659851>.
- Albu, O., & Wehmeier, S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>.
- Ames, C. (2010). PR goes to the movies: The image of public relations improves from 1996 to 2008. *Public Relations Review*, 36(2), 164-170. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.016>.
- Bauman, Z., & Donskis, L. (2016). *Cegueira moral. A perda da sensibilidade na modernidade líquida*. Relógio D'Água.
- Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2008). Trust and credibility – Prerequisites for communication management. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research* (pp. 49-62). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_4.
- Bernstein, E. (2016). Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217-266. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0076>.
- Botan, C. (2018). *Strategic communication theory and practice. The cocreational model*. Wiley Blackwell.
- Callison, C. (2001). Do PR practitioners have a PR problem?: The effect of associating a source with public relations and client-negative news on audience perception of credibility. *Journal of Public Relations Research*, 13(3), 219-234. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1303_2.
- Callison, C. (2004). The good, the bad, and the ugly: Perceptions of public relations practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 371-389. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1604_3.
- Christensen, L., & Cornelissen, J. (2015). Organizational transparency as myth and metaphor. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132-149. <http://doi.org/10.1177/1368431014555256>.
- Christensen, L., & Langer, R. (2009). Public Relations and the strategic use of transparency: consistency, hypocrisy, and corporate change. In R. Heath, E. Toth, & D. Waymer, *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 129-153). Routledge.

- Ciszek, E. (2020). “We are people, not transactions”: Trust as a precursor to dialogue with LGBTQ publics. *Public Relations Review*, 46(1), 101759. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.003>.
- Cronin, A. (2020). The secrecy–transparency dynamic: A sociological reframing of secrecy and transparency for public relations research. *Public Relations Inquiry*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/2046147X20920800>.
- DeLorme, D., & Fedler, F. (2003). Journalists’ hostility toward public relations: an historical analysis. *Public Relations Review*, 29(2), 99-124. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(03\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00019-5).
- Edelman Trust Barometer (2018). www.edelman.com/.
- Edelman Trust Barometer (2020). www.edelman.com/.
- Etzioni, A. (2010). Is transparency the best disinfectant?. *The Journal of Political Philosophy*, 18(4), 389-404. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2010.00366.x>.
- Flyverbom, M. (2016). Transparency: Mediation and the management of visibilities. *International Journal of Communication*, 10, 110-122.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança. Valores sociais e criação de prosperidade*. Gradiva.
- Grunig, J., Grunig, L., Sriramesh, K., Huang, Y., & Lyra, A. (1995). Models of Public Relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0703_01.
- Holland, D., Krause, A., Provencher, J., & Seltzer, T. (2018). Transparency tested: the influence of message features on public perceptions of organizational transparency. *Public Relations Review*, 44(2), 256-264. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.002>.
- Hon, L., & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. The Institute for PR. www.Instituteforpr.Org/research_single/guidelines_measuring_relationships.
- Hung-Baesecke, C.-J., & Chen, Y.-R. (2020). Explicating trust and its relation to dialogue at a time of divided societies. *Public Relations Review*, 46(1), 101890. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101890>.
- Karlsson, M. (2010). Rituals of Transparency. *Journalism Studies*, 11(4), 535-545. <http://doi.org/10.1080/14616701003638400>.
- Jahansoozi, J. (2006). Relationships, transparency, and evaluation: the implications for public relations. In J. L’Étang, & Pieczka, M. (Eds.), *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 61-91). Lawrence Erlbaum Associates.
- Lane, A. (2020). The dialogic ladder: Toward a framework of dialogue. *Public Relations Review*, 46(1), 101870. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101870>.

- Ledingham, J., & Bruning, S. (1998). Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65. [http://dx.doi.org/10.1016/s0363-8111\(98\)80020-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0363-8111(98)80020-9).
- Macnamara, J. (2014). Journalism-PR relations revisited: the good news, the bad news, and insights into tomorrow's news. *Public Relations Review*, 40(5), 739-750. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.002>.
- Moloney, K. (2005). Trust and public relations: center and edge. *Public Relations Review*, 31(4), 550-555. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.08.015>.
- Raaz, O., & Weheimer, S. (2016). Double deconstruction. Transparency, dialogue and social media from a critical post-structuralist perspective. In J. L'Étang, D. McKie, N. Snow, & J. Xifra (Eds.), *The Routledge Handbook of Critical Public Relations* (pp. 173-185). Routledge.
- Rawlins, B. (2007). Trust and PR practice. *Institute for Public Relations*.
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 2-22.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. <http://doi.org/10.1080/10627260802153421>.
- Saltzman, J. (2012). The image of the public relations practitioner in movies and television, 1901-2011. *The IJPC Journal*, (3), 1-50.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000). *Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator*. International Association of Business Communicators.
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S., & Hackman, M. (2010). *Building the high trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust*. Jossey-Bass.
- Schnackenberg, A., & Tomlinson, E. (2016). Organizational Transparency: a new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- Sebastião, S., Saramago, M., & Range, S. (2016). A Relação com os Jornalistas e a Importância da Credibilidade e da Honestidade na Assessoria Mediática, em Portugal | The relationship with journalists and the importance of credibility and honesty in media relations, in Portugal. *Comunicação Pública*, 11(21), 1-14.
- Tsutsura, K., Bentley, J., & Newcomb, T. (2015). Idealistic and conflicted: New portrayals of public relations practitioners in film. *Public Relations Review*, 41(5), 652-661. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.018>.

- Valentini, C., & Kruckberg, K. (2011). Public relations and trust in contemporary society: A Luhmannian perspective of the role of Public Relations in enhancing trust among social systems. *Central European Journal of Communication*, 4(1), 91-107.
- Vujnovic, M., & Kruckeberg, D. (2016). Pitfalls and promises of transparency in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 121-143.
- Walker, D. (2008). Sustainability: Environmental management, transparency and competitive advantage. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7(2), 119-130. <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.4>.
- Wall, S. (1996). Public Justification and the Transparency Argument. *The Philosophical Quarterly*, 46(185), 501-507.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wehmeier, S., & Winkler, P. (2013). Expanding the bridge, minimizing the gaps: public relations, organizational communication, and the idea that communication constitutes organization. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 280-290.
- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366.
- Zaharna, R. (2010). *Battles to bridges. US strategic communication and public diplomacy after 9/11*. Palgrave Macmillan.

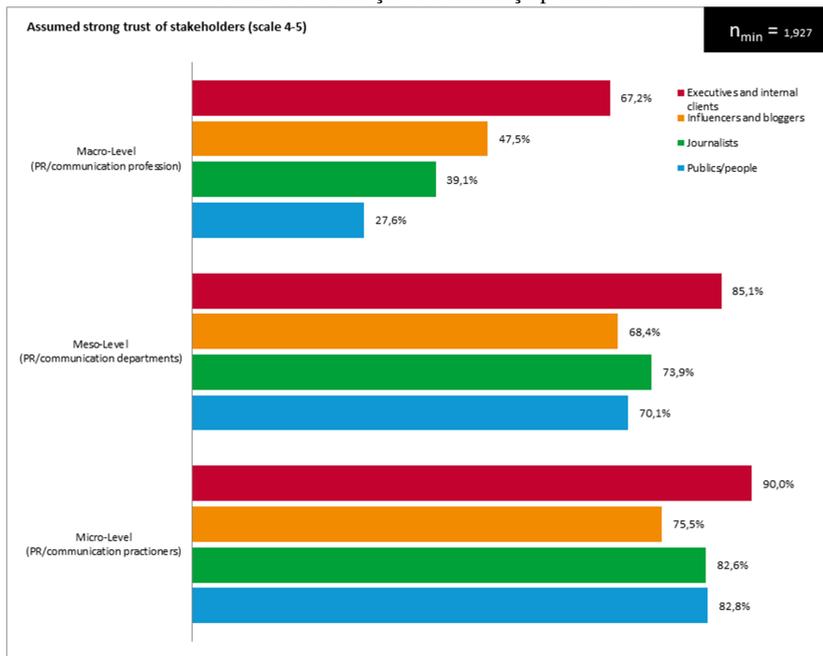
Apêndice – Resultados Europeus do *European Communication Monitor* (2019)

Tabela 6. Perceção da Confiança na Profissão de Comunicação / Relações Públicas (Europa) por públicos específicos

Confiança na Profissão de Comunicação / Relações Públicas (Europa)	Confiança (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Desconfiança (escala 1-2)	Média	n
Executivos de Topo	67,2%	20,9%	12,0%	3,77	2,612
Influenciadores e blogueiros	47,5%	30,7%	21,8%	3,35	2,505
Jornalistas	39,1%	33,6%	27,3%	3,15	2,633
Pessoas comuns (público em geral)	27,6%	36,9%	35,5%	2,91	2,584
			Confiança geral	3,29	2,374

Nmin = 2.505

Gráfico 1. Perceção de confiança por nível



Fonte: ECM (2019)

Tabela 7. Percepção da confiança noutros comunicadores que podem defender a organização (Europa)

Confiança noutros comunicadores que podem defender a organização (Europa)	Confiança (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Desconfiança (escala 1-2)	Média
Especialistas externos em comunicação (por exemplo, professores, consultores).	70,3%	24,1%	5,6%	3,87
Líderes da minha organização (CEO, membros do conselho, altos executivos).	66,7%	24,4%	8,9%	3,80
Apoiantes / fãs externos ou clientes / clientes da minha organização.	63,9%	30,3%	5,8%	3,75
Outros funcionários / membros da minha organização.	61,0%	32,3%	6,7%	3,70
Profissionais de comunicação e relações públicas da minha organização.	60,6%	30,7%	8,6%	3,68
Representantes de marketing e vendas da minha organização.	43,2%	38,9%	17,9%	3,34
Ativistas e outras organizações externas com agenda própria.	31,6%	41,2%	27,2%	3,05

Tabela 8. Relevância da construção de confiança nas organizações (Europa)

Relevância da construção de confiança nas organizações (Europa)	(Muito) relevante (escala 4-5)	Neutro (escala 3)	Pouco ou nada relevante (escala 1-2)	Média
Aumentar a confiança em minha organização e / ou em suas marcas.	89,3%	7,8%	3,0%	4,50
Aumentar a confiança em nosso mercado, negócio ou setor da sociedade.	82,0%	12,6%	5,4%	4,26
Aumentar a confiança nos líderes da minha organização.	79,1%	12,8%	8,1%	4,20

n = 2.689

Tabela 9. Desafios na construção de confiança nas organizações (Europa)

Desafios na construção da confiança nas organizações (Europa)	Frequentemente ou sempre desafiador (escala 4-5)	Por vezes desafiador (escala 3)	Nunca ou raramente desafiador (escala 1-2)	Média
Ser transparente (divulgar informação e estar aberto ao escrutínio).	46,9%	24,1%	29,0%	3,30
Ter conhecimento (baseado em factos e focado na solução de problemas).	42,0%	21,3%	36,7%	3,11
Ser ético (aderir a expectativas morais e normativas).	32,9%	19,5%	47,6%	2,80

n = 2.689

Tabela 10. Transparência em Comunicação

Transparência em Comunicação	(Muito) difícil (escala 4-5)	Algo difícil (escala 3)	Nada ou pouco difícil (escala 1-2)	Média
Posição política da equipa de liderança	41,1%	25,8%	33,1%	3,13
Processos e fluxos de trabalho internos	35,1%	32,9%	32,0%	3,02
Estratégias de nível superior (por exemplo, corporativas / organizacionais, estratégias de negócios)	24,2%	23,8%	52,1%	2,55
Práticas de membros da equipa e da liderança	23,6%	32,0%	44,3%	2,68
Impacto na sociedade em geral	21,4%	24,0%	54,7%	2,46
Estratégias sectoriais (por exemplo, RH, TI, serviço, estratégias de marca)	20,4%	32,2%	47,4%	2,61
Governança e cultura organizacional	20,0%	25,0%	55,0%	2,44
Impacto no mercado, negócio ou sector da sociedade	17,3%	25,9%	56,8%	2,41
Produtos ou serviços	10,9%	20,4%	68,7%	2,07
Objetivo, missão e visão	7,7%	9,2%	83,0%	1,59
Índice de transparência - Os itens podem ser combinados como índice de transparência (Cronbach's $\alpha = 0.843$)	22,2%	25,1%	52,7%	2,50

n = 2.596