

# Sumário



## *PREFÁCIO* 9

Margarida M. Krohling Kunsch

## *APRESENTAÇÃO* 11

Abraham Nosnik O.

## *INTRODUÇÃO* 15

Luiz Alberto de Farias

### **Parte I CENÁRIO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

1. História das relações públicas: surgimento e consolidação nas Américas 21  
*Backer Ribeiro Fernandes*
2. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas 51  
*Luiz Alberto de Farias*
3. Princípios organizacionais:  
processo de construção no contexto do discurso organizacional 61  
*Júlio César Barbosa*
4. De públicos para cidadãos: reflexão sobre relacionamentos estratégicos 79  
*Maria José da Costa Oliveira*
5. Identidade, imagem e reputação:  
empresas sem pertencimento no mundo da interdependência 89  
*Flavio Schmidt*

### **Parte II MIX DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

1. Relações com a imprensa 109  
*Luiz Alberto de Farias*

2. Relações públicas e crises na economia da reputação 119  
*Cíntia da Silva Carvalho*
3. Eventos em relações públicas: ferramenta ou estratégia? 137  
*Ethel Shiraishi Pereira*
4. Comunicação interna como diferencial em relações públicas 151  
*Else Lemos*
5. Governança corporativa e comunicação organizacional:  
interfaces possíveis em relações públicas 165  
*Tânia Câmara Baitello*
6. Da responsabilidade social à sustentabilidade:  
comunicação, cultura e imaginários 179  
*Rudimar Baldissera*
7. Uso estratégico das publicações na  
gestão dos relacionamentos organizacionais 196  
*Agatha Camargo Paraventi*
8. Política cultural e patrocínio 235  
*Sérgio Andreucci Jr.*
9. Comunicação organizacional: a ótica das relações públicas governamentais 247  
*Paulo Régis Salgado*
10. Relações públicas na era dos megafones digitais 263  
*Carolina Frazon Terra*
11. Opinião e pesquisa: instrumentos de orientação e de avaliação 265  
*Valéria de Siqueira Castro Lopes, Vânia Penafieri*

# Prefácio

PROFA. DRA. MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH  
(PROFESSORA TITULAR DA ESCOLA DE COMUNICAÇÕES  
E ARTES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)



Os campos acadêmico-científicos de comunicação organizacional e relações públicas estão instituídos no Brasil e contam com pesquisas e literatura significativas. Essas áreas passam por um momento de grande efervescência criativa e produtiva, tanto no meio acadêmico como no mercado profissional. No passado, as publicações especializadas eram raras. Nos últimos anos, temos tido um aumento relevante de novos lançamentos, sobretudo de obras coletivas, o que expressa a potencialidade dos nossos pesquisadores, professores e profissionais, bem como os avanços alcançados.

Enfim, as perspectivas são promissoras para as duas áreas. Os novos trabalhos desenvolvidos indicam uma produção inovadora, com pesquisas empíricas e reflexões teóricas com mais rigor metodológico e científico. O estágio avançado da comunicação no Brasil e as novas exigências de uma crescente profissionalização impulsionarão a universidade a criar mais espaços para a pesquisa e o ensino nessas áreas. Temos hoje um mercado amplo e competitivo, tanto no âmbito das organizações quanto no da prestação de serviços.

A conjuntura política aliada ao fortalecimento das instituições democráticas certamente contribuirá para o florescimento e a expansão das duas áreas. Além disso, a nova postura das organizações diante da sociedade, dos públicos e da opinião pública postula bases conceituais mais sólidas para a prática profissional.

A globalização, a revolução tecnológica da informação e a complexidade contemporânea exigirão, cada vez mais, que elas concebam estrategicamente a sua comunicação, para o que não podem prescindir da contribuição da pesquisa científica.

Esta coletânea, *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*, organizada por Luiz Alberto de Farias, professor da Escola de Comunicações e Artes

da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e da Faculdade Cásper Líbero (SP), é mais uma obra que registra esse momento efervescente da produção científica nessas áreas.

A obra reúne, marcadamente, autores de toda uma nova geração de estudiosos, cujas contribuições são resultantes, em grande parte, de pesquisas desenvolvidas em programas de pós-graduação. Os textos, em síntese, sinalizam uma forte simbiose entre conceitos e práticas profissionais. Com uma abordagem temática diversificada e abrangente, os autores contemplam vertentes do papel de relações públicas na gestão da comunicação no cotidiano das organizações e demonstram as inúmeras possibilidades de atuação.

As relações públicas constituem parte integrante do subsistema institucional das organizações, tendo como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais, os quais podem ser configurados tendo em vista diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil ou do terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas, uso de instrumentos adequados e suporte técnico e tecnológico. Acredita-se que as contribuições aqui reunidas perpassam tudo isso e oferecem ao leitor novos aportes metodológicos e aplicados.

Relações públicas, como área acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas, mas que se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social.

Parabenizo o organizador da obra por sua concepção e por ter conseguido contemplar aspectos teóricos e aplicados de forma abrangente e construtiva com vistas a contribuir para o pleno desempenho profissional das funções de relações públicas nas organizações, tanto no contexto da sociedade contemporânea como em uma era digital complexa e repleta de grandes desafios para todos nós.

# Apresentação

PROF. DR. ABRAHAM NOSNIK O.  
(CADEN, CENTRO DE ALTA DIRECCIÓN EN ECONOMÍA Y NEGOCIOS,  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS,  
UNIVERSIDAD ANÁHUAC – MÉXICO NORTE, MÉXICO)



É sempre um prazer muito particular apresentar o trabalho de colegas e, em especial, de colegas de um país irmão como o Brasil. O surgimento de um novo livro cria uma expectativa muito especial pelas visões, problemáticas e soluções que oferece para enriquecer o nosso pensamento e ordenar a nossa experiência em um campo científico e profissional como o das relações públicas e da comunicação organizacional.

*Relações públicas estratégicas – Técnicas, conceitos e instrumentos*, obra organizada por Luiz Alberto de Farias, expõe coletivamente e de forma organizada as inquietudes, sugestões e respostas de acadêmicos e especialistas no nosso campo, com base nas principais questões de preocupação, conjuntura e fronteiras no exercício profissional da gestão da informação organizacional e nos diálogos que empresas, governos e sociedade civil estabelecem – ou ao menos deveriam entabular – com os seus públicos, sejam esses clientes, consumidores ou mercados, cidadãos e todo tipo de público que necessite de qualquer espécie de informação.

Enquanto se escrevem estas linhas, o desastre petrolífero e ecológico do Golfo do México protagonizado pela British Petroleum (BP) transcorre e ainda não sabemos qual será o desfecho e o custo para a própria companhia inglesa, o governo federal dos Estados Unidos, os governos locais dos Estados diretamente afetados pelo acidente e as centenas de milhares – quem sabe milhões – de pessoas comprometidas em suas tarefas cotidianas. Também não sabemos as consequências do acidente para a manutenção da qualidade de vida.

Tony Hayward, o controvertido CEO da BP nos Estados Unidos, e a sua equipe de diretores e *experts* têm cometido uma série de erros de relações públicas e de

comunicação com os seus públicos. Esse exemplo torna ainda mais oportunas e relevantes as reflexões e opiniões técnicas e especializadas dos colaboradores deste livro. O “desastre do Golfo” nos relembra que sem inteligência nas exposições, sem transparência na informação e sem maior interesse nos nossos públicos criam-se *segundos desastres*: os que correspondem à má utilização da informação que causa lesões – irreparáveis em certos casos – à imagem e à credibilidade das organizações, em especial às de maior visibilidade.

O enfoque clássico do campo das relações públicas e da comunicação nas organizações aponta para três áreas estratégicas de debate: comunicação institucional, comunicação externa e comunicação interna. Em se tratando de uma obra que enfatiza as relações públicas estratégicas, o trabalho apresentado por Farias e pelos demais autores privilegia temas, enfoques e variáveis pertinentes à organização como sistema completo e os efeitos decorrentes de um bom gerenciamento – ou, no caso relatado, dos erros – na satisfação e no bem-estar de seus públicos.

O livro começa explicando amplamente questões históricas das relações públicas, bem como expondo as perspectivas do que elas têm sido e podem ser (Parte I, Capítulos 1 e 2). Na sequência, analisa o modo de construir e repensar tanto o discurso (Capítulo 3) como os públicos das organizações (Capítulo 4), assim como a identidade e a imagem das organizações (Capítulo 5).

Estabelecidos os fundamentos da discussão, a segunda parte do livro aborda um *mix* de temas da comunicação organizacional.

Essa complexidade de assuntos, trabalhos e esforços de conceituação para mostrar a vigência do nosso campo acadêmico e de sua respectiva prática profissional engloba os *âmbitos* da comunicação organizacional já mencionados: institucional (Parte 2, Capítulo 2), interna (Capítulo 4) e externa (Capítulo 8); os *setores* da sociedade e suas organizações: o privado (capítulo 1) e o público (Capítulo 9); a discussão de *ferramentas e processos* (Capítulos 3, 7, 10 e 11) até a relevância de nossa atividade em *temas de vanguarda* como governança corporativa, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável (Capítulos 5 e 6).

As relações públicas e a comunicação organizacional não são responsáveis diretas por desastres naturais, acidentes industriais ou pela incapacidade, negligência, imoralidade e falta de ética dos dirigentes e líderes que geram efeitos negativos – em ocasiões desastrosas, como já se advertiu – às organizações, tampouco podem evitá-los. Sem dúvida, uma vez ou outra se repetem as lições que nos oferecem a realidade acerca de uma gestão cuidadosa, responsável, profissional e criativa das relações públicas e da comunicação organizacional: as ferramentas que nos proveem esses campos de estudo e a sua prática profissional são um magnífico investimento que

resultam em reputação e respeito das comunidades para com as organizações que levam a cabo esse tipo de postura.

Este livro organizado por Luiz Alberto de Farias oferece os fundamentos e os meios para justificar que os recursos e o esforço aplicados em estratégias de relações públicas e comunicação organizacional sejam, efetivamente, um investimento inteligente para as organizações que respeitam seu próprio trabalho e as necessidades de seus públicos.

Huixquilucan, Estado do México, 27 de julho de 2010.





# Introdução

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

(PROFESSOR TITULAR DA FACULDADE CÁSPER LÍBERO E  
PROFESSOR DOUTOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)



Afinal de contas, por qual boca falam as organizações? Por quais ouvidos elas recebem informações para que se posicionem de um ou de outro modo? Dentre as muitas metáforas que se aplicam às organizações de todo o tipo – e têm sido utilizadas para entender os processos organizacionais –, é muito mais comum associar a comunicação ao ato de enunciação do que à capacidade de escuta e de percepção. Costumamos ter conhecimento do momento em que começamos a falar. Isso muitas vezes está registrado em nossos álbuns de fotografias de infância. Dificilmente, todavia, temos a lembrança de nosso ingresso à arte de ouvir. Talvez alguns até passem pela vida sem o fazer, motivados pela ânsia de expressar-se por meio da fala, de apenas dizer.

Pode-se mesmo ter certo controle do que cada organização diga, mas não acerca da recepção do que foi dito, da maneira como cada qual compreendeu cada ideia. Não se pode, por outro lado, gerenciar com muita facilidade o que se entende por organização, com base nas inúmeras mensagens recebidas pelas organizações diariamente.

Por relações públicas, assim, compreende-se um campo realmente complexo porque muitos acreditam piamente tratar-se de um espaço exclusivo para emanação de informações, sem levar em conta que até mesmo o não comunicar comunica. Vale ainda lembrar que a pura e simples informação em muitos casos tem pouca ou nenhuma utilidade, pois sua importância crescerá à medida que possa ser compreendida e utilizada de forma estratégica. A eloquência, tão valorizada por muitos – de fato é um diferencial para o exercício de qualquer área profissional –, não é a marca de relações públicas, por mais que alguns menos avisados cheguem a acreditar nisso.

Ainda que em alguns países a área de relações públicas seja associada à comunicação com públicos externos e chegue mesmo a ser sinônimo de assessoria de imprensa,

trata-se de um campo de gestão e, por isso, não se pode imaginar um único caminho. Sua missão é tornar-se ponto de encontro e de entendimento das diversas mensagens organizacionais – internas e externas – dirigidas a todos os públicos de relacionamento, em especial àqueles que têm perfil estratégico nos resultados da empresa.

Reunir um conjunto de brilhantes relações-públicas, com atuação no espaço organizacional e acadêmico, é antes de tudo uma grande oportunidade de discutir o desempenho da profissão e de seus profissionais – podendo-se, antes de tudo, ouvi-los –, com uma história que já ultrapassa os cem anos. No Brasil temos mais de quarenta anos de regulamentação da profissão e da criação dos primeiros cursos, quase sessenta da criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). É também momento para discutir o crescimento do campo, em uma atividade que agrega cada dia mais pessoas – oriundas de diversos matizes de formação profissional – e amplitude de pesquisas, as quais têm efetivamente consistência e maturidade.

O livro *Relações públicas estratégicas – técnicas, conceitos e instrumentos* procura dar conta de um universo que, por sua amplitude, acaba por não parecer cabível em apenas uma obra. E não é. Logicamente, trata-se de uma contribuição de certo fôlego, mas que dialoga com outros livros recentemente publicados para que possa ampliar a sua proposta de construção de sentido. O conceito estratégico e de gestão da comunicação integrada, essência e condição precípua de relações públicas, passa o princípio deste livro.

Ao longo dos quinze capítulos, encontramos profissionais de relações públicas falando sobre os temas mais contemporâneos e que geram maior volume de trabalho e discussão nessa área. Na primeira parte do livro, que se propõe a traçar um panorama do campo das relações públicas, Backer Ribeiro Fernandes trabalha o resgate cuidadoso da atividade, permitindo-nos uma visão mais ampla acerca de nossa realidade; Luiz Alberto de Farias discute dois temas essenciais na filosofia de relações públicas: o planejamento e a sua utilização estratégica no espaço organizacional; Júlio César Barbosa conceitua o dizer e o representar organizacionais com base em seus princípios, tirando-os do modismo e trazendo-os a um cenário real e complexo; Maria José da Costa Oliveira discute as caracterizações dos públicos em uma proposição contemporânea e próxima à sua importância atual; Flavio Schmidt explana sobre os caminhos de formação e de perda de identidades, traçando paralelos entre os universos pessoal e organizacional.

Na segunda parte tratam-se alguns dos principais instrumentos que compõem o *mix* da comunicação nas organizações, atividades de construção das relações com os públicos. Luiz Alberto de Farias trabalha a formação da atividade de assessoria de imprensa/relações com a imprensa, que, embora tão popular e controversa, ainda

reúne boa parte dos esforços de construção de imagem por parte das organizações; Cíntia da Silva Carvalho aborda as crises e a sua importância em tempos nos quais a reputação organizacional pode fazer a diferença nos processos de ação dos públicos; Ethel Pereira analisa a presença dos eventos em nossa sociedade e a sua possibilidade de uso como diferencial em ações comunicacionais e modo como agregar significado a um planejamento; Else Lemos coloca em questão a comunicação interna, área de importância crescente, como ação da política de relações públicas; Tânia Baitello conceitua e avalia a necessidade da governança corporativa em um cenário no qual a comunicação necessita, além de ser, parecer ser correta; Rudimar Baldissera escreve sobre o impacto dos conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade no ambiente complexo das comunicações das organizações; Agatha Camargo Paraventi trabalha a área de publicações institucionais e seu uso e funções em nossos dias; Sérgio Andreucci Jr. demonstra como as ações de comunicação dirigidas à cultura podem ter tremendo impacto sobre a relação com os públicos; Paulo Régis Salgado explica o universo das relações públicas no ambiente da comunicação governamental; Carolina Terra traz as inquietações das novas tecnologias e seus usos nas ações de comunicação; Valéria Castro e Vânia Penafieri escrevem acerca da essência do trabalho e da atividade de relações públicas: a opinião pública e sua formação.

Nesta obra, além dos autores presentes em cada um dos capítulos – que de algum modo influenciam os demais autores e capítulos – estão presentes as clássicas obras e os conceitos de filosofia, antropologia, sociologia, entre outros, mas especialmente as obras de relações públicas construídas pelos mestres que, ao longo das últimas décadas, trouxeram o debate sistemático para o campo das relações públicas. A eles, de antemão e sempre, o muito obrigado. Aos autores deste livro, que se dispuseram a colaborar nesta construção, a satisfação de poder contar com mentes efervescentes, que fazem das relações públicas não um ambiente de paixão, mas um espaço de profunda razão.

O campo de relações públicas cresce significativamente nestes tempos. A presença de muitos profissionais integrando a área, seja pelo início de atividade, seja pelo redirecionamento de carreira, mostra a pujança e a força da comunicação a serviço das organizações e, sem dúvida, do público, além da maior clareza na formação da opinião pública, sem a qual nenhuma atividade de relações públicas teria a menor importância. Mais do que uma profissão ou mesmo um campo profissional e científico, relações públicas é filosofia de atuação na comunicação das organizações.

Enfim, aos amigos autores que se juntaram a mim neste trabalho, vale lembrar que ouço as suas palavras com toda a atenção, admiro-as e aprendo com os seus caminhos, certo de que nenhum aprendizado é derradeiro.



PRIMEIRA PARTE



## Cenário de relações públicas



# História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul

BACKER RIBEIRO FERNANDES



## Introdução

Para entender a atividade ou profissão de relações públicas, é importante conhecer a sua história e o porquê do seu surgimento para que se possa pensá-la e recriá-la para o futuro. Apesar de alguns estudiosos afirmarem que as relações públicas existem desde os primórdios da humanidade, seus registros como atividade responsável por estabelecer e promover a comunicação com os diversos públicos de uma organização remontam ao início do século XX, nos Estados Unidos, em decorrência da grande hostilidade do povo norte-americano contra as práticas antiéticas das grandes corporações industriais e o comportamento imoral dos seus dirigentes no mundo dos negócios. Essa revolta foi estimulada pelos sindicatos de trabalhadores que se formavam e se manifestavam, na época, contra os abusos dessas empresas.

Nesse período, como conta Júlio Afonso Pinho, vários acontecimentos importantes ocorreram no cenário trabalhista norte-americano.

Em 1869, foi fundada a Ordem dos Cavaleiros do Trabalho (OCT), primeira organização trabalhista nos EUA que se transformou, nos anos seguintes, numa poderosa central sindical capaz de um intenso movimento de massa, congregando trabalhadores de diferentes ofícios. Seus associados chegaram a mais de 700 mil em 1885. A Ordem foi sucedida pela Federação Americana do Trabalho (FAT), fundada em 1886, que possuía, como um dos seus princípios básicos, a mobilização da opinião pública, visando torná-la favorável para com sua causa: “Os sindicatos devem cultivar a opinião pública com o objetivo de se tornarem mais aceitáveis para a economia e a sociedade americana”. (Pinho, 2008, p. 25-27)

Além da importância que os sindicatos atribuíam à opinião pública, o fato que marcou a história do sindicalismo mundial foi a greve pela jornada de oito horas de trabalho, uma grande mobilização trabalhista nos Estados Unidos que culminou com a morte de vários operários na cidade de Milwaukee (estado de Wisconsin) após um confronto com a polícia. O acontecimento levou o Congresso norte-americano a aprovar uma lei que regulamentou a jornada de oito horas de trabalho e consagrou o dia 1º de maio como o Dia Internacional do Trabalho. Outro fato importante foi o pronunciamento da célebre frase dita por William Vanderbilt, empresário e presidente da Companhia Central de Caminhos de Ferro de Nova York, em entrevista a um grupo de jornalistas sobre o interesse público a respeito de um novo trem expresso entre Nova York e Chicago: “Estou a serviço dos meus acionistas. O público que vá para o diabo!” Logo após, Vanderbilt tentou desmenti-la em uma entrevista para o jornal *The New York Times*. Esse era o reflexo de como os dirigentes dos grandes monopólios norte-americanos se posicionavam perante a opinião pública.

A partir daí, sindicalistas e patrões perceberam a importância de trabalhar a opinião pública para conquistar o apoio da população às suas causas. Era preciso boa estratégia de comunicação tanto para os sindicatos – para estender sua influência para além de seus quadros de associados – quanto para os empresários que tinham essa consciência – para obter êxito nos conflitos de classe.

Além da pressão dos sindicatos, “a indústria começou a ser atacada por líderes do governo e escritores de fama” (Canfield, 1970, p. 22), e levou o governo norte-americano a promover leis contra os grandes conglomerados. O empresariado vê a necessidade de aparecer ao público para explicar suas atividades. Era preciso desenvolver um trabalho profissional direcionado aos meios de comunicação de massa, ou seja, “necessitavam da figura de um especialista que compreendesse tanto os seus públicos internos quanto os externos para o bom funcionamento das organizações” (Barquero e Barquero, 2001, p. 129).

Na época, o repórter Ivy Lee já demonstrava interesse sobre a política discriminatória que envolvia o mundo dos negócios e das grandes corporações e via potencial de trabalho na humanização das relações entre as empresas e o povo. Com George Parker, agente de imprensa, abre a Parker & Lee Associates, em 1906, para um “serviço de imprensa”, e publicam a “Declaração de Princípios”, que até hoje representa “uma excelente orientação para os especialistas modernos”:

Este não é um departamento de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata.



Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redator interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições públicas, é divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente, informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público. (Wey, 1986, p. 31)

Com a publicação desse documento, Lee deu um importante passo para o surgimento das relações públicas e colocou a “transparência” – que se guardem as proporções no uso desse termo – como premissa básica para o desenvolvimento da atividade de relacionamento com os públicos. A declaração também marca o início do moderno conceito de relações públicas. Ivy Lee acreditava que a verdade era a melhor forma de obter a aceitação do público. Se a verdade não podia ser dita, a solução era mudar o comportamento das empresas para que ela pudesse ser transmitida sem qualquer receio. Segundo Marco António Antunes (2003), nascia a era do “público deve ser informado”, “abrindo caminho para as discussões contemporâneas sobre a responsabilidade social e a ética nas organizações”. Essa nova visão apresentada por Lee e Parker contrariou o modelo de “agendamento de imprensa” praticado pelos “agentes de imprensa”, cuja missão consistia em persuadir os jornalistas para a publicação de informações favoráveis sobre pessoas, organizações ou acontecimentos. Os agentes de imprensa eram, na realidade, criadores de eventos ou pseudoeventos que, sem qualquer fato jornalístico, serviam apenas para persuadir o público. O representante máximo do modelo de agendamento de imprensa foi Phineas Taylor Barnum (1810-1891) e, segundo ele, “é possível enganar o público. Se o agente de imprensa não tem de dizer toda a verdade, deve-se esconder a informação do público” (Antunes, 2003).

Ivy Lee foi contratado pelo “todo-poderoso” empresário John Rockefeller Jr., que o tornou seu conselheiro pessoal. O Grupo Rockefeller estava com a imagem deteriorada, envolvido em ações tenebrosas e abalado pela morte de vinte grevistas de uma de suas empresas, a Colorado Fuel and Iron Co., acontecimento que ficou conhecido como o “Massacre de Ludlow”. Lee propôs a adoção de algumas medidas emergenciais: a dispensa dos agentes de segurança da família, a abertura das portas da organização para a imprensa e o diálogo com líderes da comunidade e do governo. Segundo Wey (1986), “denunciados, acusados e acuados” pela imprensa encontraram uma saída: para eles, Lee era o único caminho que imaginavam para evitar novas denúncias “a partir de uma nova atitude de respeito pela opinião pública”. Ivy Lee passou a fornecer à imprensa “notícias empresariais para serem divulgadas jornalisticamente e não como anúncios ou como matéria paga [...]. Eram informações cor-