b) Técnicas e instrumentos

As técnicas e os instrumentos já citados para outras pesquisas aplicadas e auditorias também são válidos, de maneira geral, para a auditoria social ou o monitoramento do ambiente.

O que podemos destacar nesse caso específico é um estudo monitorado e contínuo do que se passa e é veiculado na mídia massiva impressa e eletrônica e em todas as mídias segmentadas e alternativas. Essas são fontes por excelência para monitorar o ambiente externo. A auditoria de imagem corporativa é outra forma imprescindível para o monitoramento ambiental.

Nossa proposta aqui foi trabalhar apenas com as tipologias de pesquisa e de auditoria que julgamos mais relevantes para a área de relações públicas e em função do seu planejamento. É claro que muitos outros tipos existem e são também importantes, sobretudo a auditoria do capital intelectual, a pesquisa-ação nas organizações, a pesquisa de clima organizacional, de atitude etc.[9] Mas tivemos de fazer uma opção em face dos limites e dos objetivos desta obra. Fica aqui uma semente para que outros pesquisadores brasileiros cuidem dessa empreitada, já que não dispomos de uma obra específica sobre essa temática.

9. Sobre auditoria da cultura consultar Thevenet (1997). O autor apresenta as metodologias fundamentais (abordagem etnográfica e abordagem nos processos de intervenção inspirada no desenvolvimento organizacional) e os outros métodos clássicos de pesquisa qualitativa e documental. Sobre auditoria do capital intelectual: Brooking (1997), cuja obra trabalha os conceitos e os possíveis procedimentos metodológicos para uma auditoria desse assunto. E sobre pesquisa-ação nas organizações: Thiollent (1997), Eden e Huxham (2001) e Roesch (2001). Além disso, outras obras específicas sobre todas essas tipologias estão disponíveis na literatura corrente.

8

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento é inerente ao processo do desempenho das funções e do desenvolvimento das atividades de relações públicas nas organizações. Constitui, portanto, uma função básica para a prática profissional no gerenciamento da comunicação das organizações com seus diversos públicos e a opinião pública. Possui finalidades, tipologias e se processa por meio de etapas ou fases, como veremos a seguir.

Uma função básica de relações públicas

No IV Congresso Mundial de Relações Públicas, realizado em outubro de 1967, no Rio de Janeiro, a então Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Publicas, da Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (Fiarp) fixou como funções básicas de relações públicas as seguintes: assessoria, pesquisa, planejamento, execução (comunicação) e avaliação.[1] Nos dias de hoje há novas concepções a respeito das possíveis funções de relações públicas, como já destacamos no Capítulo 3. No entanto, qualquer função de relações públicas não poderá prescindir do planejamento. Por exemplo,

1. C. Teobaldo de Souza Andrade destaca cada uma dessas funções com as respectivas funções específicas (1994, p. 32).

exercer as funções administrativa, estratégica, mediadora/comunicativa e política sem se valer do processo do planejamento e das técnicas de elaboração de planos, projetos e programas de ações?

A própria legislação vigente da profissão, o Acordo do México e o documento "Conclusões do Parlamento Nacional do Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas (Conferp)" colocam o planejamento como uma das funções relevantes de relações públicas, no desenvolvimento de suas finalidades essenciais institucionais e nas atividades de apoio a outras áreas.

Pelo fato de as atividades de relações públicas se envolverem sempre com públicos e a opinião pública em geral, é evidente que vão requerer o máximo de cuidados e uma sistematização das ações. E tudo isso só será possível com e por meio do planejamento. Portanto, trata-se de uma função básica imprescindível para o exercício profissional do dia-a-dia.

O planejamento é um instrumento para a eficácia das atividades de relações públicas porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados.

As atividades de relações públicas normalmente propiciam uma projeção institucional da organização, que, dependendo de como são executadas, poderá ser positiva ou negativa. Quando se planeja, as possibilidades de sucesso são bem maiores do que quando se fazem as coisas de forma aleatória. Por isso, um departamento de comunicação/relações públicas tem dupla responsabilidade: cuidar para que o conceito de sua organização não seja prejudicado; e, sempre, levar em conta que suas ações devem atender e respeitar os interesses dos públicos e da opinião pública.

O planejamento será uma arma que não se pode deixar de lado, pelas razões que já assinalamos e por muitas outras, obviamente conhecidas e utilizadas. Por conseguinte, ajudará o departamento de comunicação/relações públicas a agir com mais cautela e com medidas mais previsíveis e eficazes. Nossas ações têm de ser dirigidas por uma política definida e ser muito bem

pensadas, para não causar impactos negativos na opinião pública e conseqüências desastrosas para a organização. É um trabalho muito mais preventivo do que remediador. Quer dizer que um serviço de relações públicas não é uma panacéia nem um apagador de incêndios, mas algo que exige planejamento e ação programada, tendo em vista a futuridade das ações com base nas decisões tomadas por ocasião da elaboração dos planos. Evidentemente, pode ocorrer o que chamamos de fatores aleatórios ou imprevisíveis, mas, se já existiu uma conscientização do ato de planejar, será mais fácil contorná-los.

De acordo com Adão Eunes Albuquerque,

> em virtude de não se poder prever o futuro, é indispensável que se façam os planos. Uma vez não podendo se prever o futuro agiremos com maior segurança se pensarmos a respeito do que poderá acontecer do que se caminharmos no escuro e sem preocupação pelo dia de amanhã. O plano de relações públicas aumenta a capacidade do profissional e ele passa a descobrir novas técnicas, novas soluções e a tomar providências antecipadas e seguras a respeito de problemas importantes, agindo preventivamente. (1981, p. 6)

Enfim, é praticamente impossível realizar as atividades de relações públicas sem planejamento. Escreve José Whitaker Penteado, a propósito:

> As relações públicas, portanto, constituem atividades que necessitam ser cuidadosamente planejadas; não podemos permitir-nos o luxo de procurar soluções mais ou menos engenhosas, apenas quando chegamos às pontes. A rigor, as relações públicas não fazem outra coisa senão lançar com antecedência uma série de pontes, por onde as informações são canalizadas, visando o estabelecimento de uma comunicação de duplo curso, entre a empresa e seus públicos. (s.d., p. 134)

Marcos Fernando Evangelista, um grande defensor dessa área, completa nosso pensamento de forma incisiva: "Na verdade, desde que iniciei na vida profissional de relações públicas, cons-

cientizei-me que tal atividade não pode ser exercida sem o planejamento. E hoje estou ainda muito mais convicto desse fato" (1983, p. 20).

Papel e finalidades

O papel fundamental do planejamento de relações públicas é o de exercer um caráter proativo nas ações decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos. Com planejamento é possível fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos ante algumas decisões ou atitudes das organizações.

O exercício da função estratégica de relações públicas só é possível por meio do planejamento, pois o gestor de comunicação ou profissional de relações públicas nas organizações contemporâneas precisa ir além das técnicas. Quais os pré-requisitos para que este tenha condições de exercer uma função estratégica? Nemércio Nogueira nos chama a atenção para essa questão:

> Se nós, profissionais de relações públicas, quisermos vir a ser uma parte importante do crescimento da atividade empresarial e institucional no Brasil, teremos que estar extremamente bem preparados do ponto de vista intelectual. E isso implica que teremos que ser mais do que apenas técnicos em comunicação: teremos que nos tornar praticamente "empresários da comunicação", com grande integração com as necessidades objetivas de nossos clientes ou empregadores, para podermos ser proativos na busca de soluções para seus problemas – ou, se possível, para evitar esses problemas. É isso, que eles vão precisar de nós cada vez mais – e não apenas a perícia mecânica, porque ninguém quer um *microchip* que só tenha o silício com o qual é produzido. (1997, p. 154)

Buscar a excelência da comunicação organizacional é uma das finalidades do planejamento de relações públicas. A comunicação excelente é aquela que é administrada de forma estratégica, que valoriza a cultura corporativa, o envolvimento das pessoas e tem como parâmetros os princípios éticos.

Outras finalidades são inerentes ao processo de planejar e implementar ações de relações públicas, como: avaliar as potencialidades, limitações, oportunidades e ameaças do ambiente global das organizações e as implicações e conseqüências para a comunicação; identificar as prioridades das ações comunicativas em função das necessidades das organizações e dos seus públicos; contribuir para que as organizações cumprem a missão e visão e alcancem seus objetivos gerais; e ajudar na definição e fixação públicas dos valores organizacionais.

Principais tipos

Em relações públicas, desenvolvemos basicamente dois tipos de planejamento. O primeiro é o de elaboração de todo um projeto global ou um plano estratégico de comunicação para determinada organização. O segundo é voltado para o planejamento e a produção de projetos e programas específicos, como eventos especiais, publicações institucionais, ações com a comunidade, comunicações de crises, projetos socioculturais, comunicação interna, mídias digitais etc.

Vale ressaltar que tanto a elaboração de um projeto global como a de projetos e programas específicos devem ter como princípio norteador a orientação metodológica das fases do processo do planejamento de relações públicas.

As possibilidades de se produzirem planos, plano estratégico de comunicação, projetos globais, projetos e/ou programas específicos dependerão das necessidades, oportunidades ou das demandas eventuais das organizações ante as realidades do ambiente onde estão insertas. Os profissionais ou gestores responsáveis pela comunicação organizacional devem ter sensibilidade e iniciativa suficiente para perceber tudo isso, propondo aos dirigentes projetos e programas no momento certo e de forma eficiente, com vistas na eficácia das ações futuras. Para tanto, como já destacamos, não poderão prescindir da utilização de pesquisas e auditoria aplicadas ao campo das relações públicas e da comunicação organizacional.

Fases do processo

Os conceitos sobre planejamento vistos no Capítulo 5 se aplicam perfeitamente ao planejamento de relações públicas, bem como à concepção de processo, em que se desenrolam várias fases. Só que em relações públicas, como é natural também em outras áreas específicas, ocorrem algumas pequenas diferenças devido às particularidades do próprio campo.

As fases do processo de planejamento de relações públicas são trabalhadas de forma diferente pelos autores que produziram obras específicas sobre o assunto. Antes de apresentarmos a formatação que criamos para o desenvolvimento desse processo, reproduziremos, a título de ilustração, uma síntese de como alguns estudiosos e mesmo entidades esboçaram o pensamento a esse respeito.

Percepções teóricas e técnicas

Se recorrermos aos estudos sobre o processo do planejamento de relações públicas, veremos que as quatro etapas – pesquisa, planejamento, implementação e avaliação – são consideradas básicas e demandam muitas outras fases e tarefas, como veremos mais adiante.

Os autores Scott M. Cutlip e Allen H. Center (1963), cuja obra original, *Effective public relations*,[2] vem sendo publicada desde 1952, já destacavam estas quatro etapas como fundamentais, sendo a da implementação por eles denominada comunicação (pp.137-8). E, numa versão mais atualizada, a sexta edição (1985), na qual se incluiu um novo autor, Glen M. Broom, os mesmos estudiosos reafirmaram o "processo de quatro degraus", com algumas adaptações e os correspondentes questionamentos básicos:

2. A versão em espanhol, publicada em Madri pelas Ediciones Rialp, em 1963, tem o título *Relaciones públicas*, não mantendo, portanto, o título original *Effective public relations*.

1. Definindo o problema; 2. Planejando e programando; 3. Agindo e comunicando; 4. Avaliando o programa.

A primeira etapa envolve a necessidade e a importância da pesquisa para determinar "o que está acontecendo agora?". A segunda, a preocupação com as estratégias: "o que devemos fazer e por quê?". A terceira, a implementação dos planos e programas de ação e de comunicação: "como vamos fazê-lo e dizê-lo?". A quarta, por fim, a determinação dos resultados dos programas: "como fizemos?" (Cutlip, Center e Broom, 1985, pp. 199-200).

A Public Relations Society of America (PRSA) adota essas quatro etapas como critérios para avaliar a eficácia de um programa de relações públicas do prêmio Silver Anvil Awards,[3] por ela instituída para distinguir e premiar os melhores casos práticos realizados por organizações, instituições e órgãos governamentais da área a cada ano. Os participantes do referido prêmio têm de descrever e especificar claramente, em duas páginas, no máximo, como foi desenvolvida cada uma dessas etapas.

Na fase de investigação ou *pesquisa*, tem de ser especificado quais foram os procedimentos para obter informações sobre o problema tratado e as tentativas feitas visando buscar o êxito ou sucesso. Na de planificação ou *planejamento*, quais os objetivos determinados, julgamentos ou juízo de valor para escolha das estratégias adotadas, utilização de orçamento adequado e outros ajustes. Na de *execução*, como foram postos em prática o plano, os materiais utilizados, os ajustes realizados no plano em curso, as técnicas seguidas para obter o apoio da direção, outras técnicas, as dificuldades encontradas e a efetividade dos recursos aplicados; e, na de *avaliação*, como foi medido o êxito e até que ponto os objetivos foram alcançados.[4]

3. Para mais detalhes, consultar www.prsa.org. Os melhores casos práticos do prêmio Silver Anvil Awards de 1987 foram publicados numa versão em espanhol pela Escola Superior de Relaciones Públicas, de Barcelona, em obra organizada por Antonio Noguero e J. Xifra Heras (1990). No centro de Informações da PRSA todos os trabalhos ganhadores estão disponíveis para consultas.

4. Grunig e Hunt (1984, pp. 28-9) fazem referência às fases do planejamento situando-as no contexto do prêmio Silver Anvil Awards da PRSA. Noguero e Xifra (1990, pp. 31-2) reproduzem as normas da PRSA para inscrição de trabalhos no referido prêmio.

No Brasil, o Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas da 2ª Região (Conrerp) – SP/PR instituiu, desde 1981, o prêmio Opinião Pública, uma promoção anual com o objetivo de distinguir trabalhos ou casos práticos de real mérito, desenvolvidos por profissionais do setor, em benefício de organizações e instituições governamentais do país.

Os critérios adotados para efetuar o julgamento dos trabalhos se assemelham aos da PRSA: 1. Planejamento; 2. Execução; 3. Resultados. No *planejamento* consideram-se os seguintes itens: a) pesquisa (profundidade dos estudos prévios, identificação e enunciado do problema etc.); b) originalidade e estratégia (técnicas adotadas, adaptação e inovação introduzidas para solução do problema); c) organização (apresentação lógica e seqüência, objetividade e harmonia do projeto). Na *execução*: a) qualidade (ética, emprego adequado das técnicas e dos recursos escolhidos); b) eficiência (alocação eficiente de verbas). E nos *resultados*: a) meta (alcance parcial ou total dos objetivos); b) mensuração (trabalho realizado para identificar, analisar e comentar os resultados alcançados).[5]

Ao defender o valor estratégico de relações públicas e a importância da mensuração e avaliação de suas atividades para que as organizações prestem contas de suas ações perante a sociedade, isto é, façam uso da *accountability* – ou tenham responsabilidade e controle social –, Laurie J. Wilson enfatiza o papel do planejamento nesse contexto. E pondera que as quatro etapas do processo – pesquisa, planejamento, implementação/execução e avaliação – são bastante conhecidas pelos profissionais da área. No entanto, falha quanto ao entendimento do que seja um plano estratégico e à necessidade da interação e conexão entre as fases do processo. Diz a autora:

5. Para mais informações, consultar o *site* da entidade – www.conrerp_ sp.org.br – e os impressos sobre o regulamento do prêmio Opinião Pública.

> Em outras palavras, os profissionais de relações públicas de hoje podem realizar pesquisa, podem fazer planos, podem produzir táticas de comunicações e podem avaliar. Eles podem encontrar dificuldades na prática: a) conceber um plano estratégico organizacional que responda a e incorpore informações de pesquisa; e b) criar táticas que realmente tenham êxito em cumprir o que o plano identifica como necessidades a serem realizadas para apoiar a missão e os objetivos da organização. (Wilson, 2001, 216)

Essa mesma autora, para esboçar o processo do planejamento de relações públicas, o estrutura a partir das mencionadas quatro fases, mudando apenas a terminologia de "execução" para "comunicação": pesquisa, planejamento, comunicação e avaliação. Ao longo delas distribuem-se quinze itens. A primeira etapa, da pesquisa, envolve estes tópicos: 1. *Background*; 2. Análise da situação; 3. Núcleo central de dificuldades; 4. Identificação preliminar dos públicos e recursos; 5. Metas da campanha; 6. Objetivos; e 7. Públicos-chave. A segunda etapa, do planejamento, compreende: 8. *Design* das mensagens; 9. Estratégias; 10. Táticas; 11. Calendário; 12. Orçamento. A terceira etapa, da comunicação, prevê: 13. A confirmação da comunicação que é destacada para cada público, mediante a descrição dos itens: público-alvo, interesses próprios, influência, estratégia, táticas/ferramentas e mensagem. A quarta etapa, de avaliação, inclui: 14. Critérios de avaliação; 15. Ferramentas de avaliação (Wilson, 2001, pp. 217-20).

Nota-se que basicamente o processo do planejamento de relações públicas se estrutura nestes quatro pilares: pesquisa/investigação do problema; planejamento dos planos/programas de ação; implementação por meio de ações comunicativas com os públicos; e avaliação.

Os autores em geral que tratam dessa temática podem até usar outras nomenclaturas e adotar outras seqüências para as fases do processo, mas essencialmente não podem fugir dessas proposições básicas de pesquisar, planejar, executar e avaliar.

Raymond Simon considera sete passos para tratar dos problemas de relações públicas: 1. Fazer um estudo preliminar para conhecer a organização: "um profissional experimentado sabe que é impossível realizar um programa efetivo de relações públi-

cas sem ter um conhecimento profundo da organização que representa"; 2. Definir os problemas; 3. Estabelecer objetivos e metas; 4. Definir a audiência; 5. Estabelecer um tema; 6. Iniciar ação e atividades, projetos, táticas e escolha do momento oportuno; 7. Comunicação e avaliação (1994, pp. 261-80).

Como um modelo de planificação, Washington Illescas considera que um plano-mestre moderno de relações públicas se fundamenta em cinco etapas e diversas fases correspondentes: 1. Etapa estratégica – diagnóstico: busca, aquisição e aproveitamento de informação e planejamento de estratégias; 2. Etapa tática – tratamento: determinação, obtenção e previsão de todos os recursos no tempo oportuno e no lugar e de forma adequados; 3. Etapa estrutural – ação: maneira de efetivar e dinamizar as fases do plano, aproveitando o ajuste das reações previsíveis e controláveis dos públicos receptores; 4. Etapa de execução – avaliação: momentos de iniciação e finalização do plano; execução do programa na busca dos objetivos; 5. Etapa final – controle de gestão e de estratégia: trabalho de controle da gestão e das estratégias empregadas com vistas no futuro da organização e de novos programas (1995, p. 88). Nas diversas fases correspondentes, o autor detalha as tarefas de cada uma dessas etapas, que no conjunto todo contemplam ações de pesquisa, planejamento, implementação, avaliação e controle.

Adão Eunes Albuquerque denomina o processo de "a seqüência lógica do planejamento" e menciona treze fases: a) reconhecimento da necessidade de planejar; b) apoio da administração; c) saber o que planejar; d) definição dos objetivos; e) seleção dos públicos; f) estabelecimento de estratégias e táticas; g) criatividade na formulação de programas e técnicas de ação; h) escolha de instrumentos (mídias); i) estimativa de custos; j) aprovação da cúpula diretiva; l) conscientização da equipe executora; m) execução do plano; n) avaliação dos resultados (1981, pp. 65-83).

Já Marcos Fernando Evangelista chama a seqüência de procedimentos de "metodologia" e para ele a ação de planejar envolve as seguintes etapas: a) estudo (exame da situação); b) formulação de alternativas; c) seleção de alternativas; d) ação recomendada ou decisão; e) elaboração do documento; f) divulgação; g) acompanhamento (replanejamento). Em relação à primeira etapa – exame da situação –, considera que esta compreende três tarefas: levantamento de informações e dados; formulação da situação e análise dos objetivos (1983, pp. 28-39).

O posicionamento dos autores mencionados nos leva a concluir que a aplicação de relações públicas nas organizações exige conhecimentos e se processa por meio de etapas e num contínuo encadeamento de questões, idéias, buscas etc. para encontrar os melhores caminhos com vistas na eficácia das ações futuras, traduzidas ou materializadas em planos, projetos e programas.

Etapas e interconexões

Dentro da nossa perspectiva, que procura enfatizar sempre as relações públicas no contexto das organizações e com a missão de gerenciar a comunicação com os diversos públicos, propomos um roteiro que se baseia nas quatro etapas básicas do processo de relações públicas – pesquisa, planejamento, implantação e avaliação –, para definir todas as fases e tarefas essenciais correspondentes, como veremos a seguir. Na medida do possível, procuramos ilustrar com exemplos práticos e a nossa opção foi localizar mais o trabalho de relações públicas com o público interno, pensando num plano de comunicação interna.

O diagrama proposto, na forma circular, é proposital, a fim de demonstrar que se trata de um processo contínuo que se interconecta sinergicamente, a partir da identificação da situação que está sendo planejada, seja uma organização, um problema, uma necessidade detectada ou uma decisão, até a mensuração ou avaliação dos resultados e o relatório conclusivo. Assim, o equacionamento, a pesquisa, as idéias que aparecem, as análises, as constatações situacionais e as proposições de solução vão surgindo numa perspectiva dinâmica e questionadora, que permitirá novas definições, quando necessárias, em função de contextos e da busca dos princípios da eficiência, eficácia e da efetividade das ações futuras a serem implantadas.

Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões

a) Pesquisa

Identificação e conhecimento da situação

Para desenvolvermos um planejamento de relações públicas para determinada organização, o ponto de partida é conhecer essa organização como um todo, isto é, sua cultura, missão, visão, comunicação, seus públicos, valores, produtos ou serviços, seu capital intelectual etc. e como se processam os relacionamentos públicos institucionais no âmbito interno e externo.

Esse conhecimento só é possível mediante pesquisas e auditorias aplicadas ao campo da comunicação organizacional e das relações públicas, conforme já destacamos no capítulo anterior.

O mesmo procedimento se aplica nas situações de problemas, decisão ou oportunidades. O levantamento de dados e a coleta de informações permitirão formatar um *background* sobre a organização e sobre o problema identificado, ajudando-nos a descobrir outros problemas que poderão estar subjacentes e a compreender e examinar a situação existente.

Levantamento de dados

Identificada a situação que está sendo objeto de intervenção, parte-se para o levantamento de dados sobre essa mesma situação, a fim de compreendê-la e estudá-la em profundidade.

O levantamento de dados poderá ser feito por meio de entrevistas, questionários, análise de documentos, observação direta ou pessoal, reuniões e muitos outros instrumentos e técnicas de pesquisa. A coleta de informações deve contemplar os aspectos relacionados não só com a situação em si, mas também com a organização da qual decorre tal situação. Isto é, se nos deparamos com um problema como a insatisfação do público interno, relacionado com determinada atitude tomada pela organização, temos de investigar e buscar informações das causas e das razões dessa insatisfação, mas também conhecer como é essa organização, suas políticas, procedimentos, sua cultura e suas práticas de relacionamento com os empregados.

Num primeiro instante o levantamento de dados assume uma característica de um estudo mais exploratório, mas, dependendo do caso e da situação que está sendo equacionada, exigir-se-á a aplicação de pesquisas e auditorias específicas da área de relações públicas e da comunicação organizacional. Por exemplo, se a situação for desenvolver um plano estratégico de comunicação para uma organização "x", o primeiro passo é fazer uso da pesquisa institucional, da pesquisa de tendências ou do monitoramento ambiental. E, para conhecer a opinião dos públicos vinculados, será necessário se valer da pesquisa de opinião.

Tratando-se de um planejamento de relações públicas, o levantamento de dados e as coletas de informações devem priorizar os aspectos que dizem respeito aos públicos e aos problemas ou barreiras existentes nos relacionamentos com a organização.

Mapeamento e identificação dos públicos

Uma das etapas fundamentais do processo de relações públicas é o levantamento dos grupos ligados a uma organização e a identificação deles como possíveis públicos.

No contexto do planejamento, faz-se inicialmente um mapeamento de todos os públicos existentes, levando em consideração também o nível e o grau maior ou menor de relacionamento com a organização. De posse desses dados, haverá condições de determinar quais os públicos prioritários para um trabalho imediato de relações públicas, propondo-se, assim, estudá-los e realizar o planejamento.

A questão de públicos em relações públicas, seus conceitos, suas categorias, tipologias ou classificações e sua abrangência já mereceram vários estudos dos teóricos da área. Vejamos alguns exemplos a seguir.

O tema foi amplamente estudado por C. Teobaldo de Souza Andrade, principalmente nos livros *Psicossociologia das relações públicas* (1989), no qual apresenta os fundamentos psicossociológicos de públicos e os conceitos de público e opinião pública; *Para entender relações públicas* (1993), em que discorre sobre multidão, massa, público, opinião pública e o processo de relações públicas; e *Curso de relações públicas* (1994), no qual trata de todos os tipos de públicos e as técnicas de relacionamento.

James Grunig desenvolveu em 1984, junto com Todd Hunt, o que denominou de "teoria situacional dos públicos" (pp. 138-62), que fornece um entendimento amplo da natureza e do comportamento dos públicos. Recentemente, fez um estudo retrospectivo do desenvolvimento dessa mesma teoria e de suas proposições (Grunig, 1997, pp. 3-48), apresentando-a desta forma:

> A teoria situacional dos públicos tem sido designada para prognosticar as respostas diferenciais mais importantes para os profissionais de relações públicas: responsabilidade para os resultados; importância e natureza do comportamento da comunicação: efeitos da comunicação nas cognições, atitudes e comportamento; e a probabilidade dentro do comportamento coletivo para pressionar organizações. (1997, p. 9)

Podemos deduzir que o estudo sobre o comportamento dos públicos diante de uma organização é fundamental para o processo do planejamento. As organizações, dependendo de suas atitudes e decisões, podem suscitar e provocar a criação de novos públicos ou transformar um público passivo em ativo, no momento em que esses se sentem ameaçados ou atingidos. Conseqüentemente, irão afetar a organização e os relacionamentos.

Essa teoria nos ajuda, portanto, a compreender o real significado e o conceito de público, demonstrando o quanto isso é extremamente útil para os profissionais de relações públicas, já que as organizações e os públicos constituem nosso objeto de estudo e de trabalho.

A categorização ou tipologia de públicos também já foi e continua sendo alvo de preocupação dos estudiosos. Numa perspectiva tradicional e comum, a forma mais simples era considerar a classificação por critério de contigüidade geográfica ou de proximidade com o poder da organização – ou seja, classificar os públicos como internos, mistos e externos.

Os públicos internos seriam constituídos pelos diretores e empregados que trabalham numa organização, bem como por seus familiares. Os públicos mistos seriam aqueles que têm vínculo jurídico-social e econômico com a organização: fornecedores, acionistas, distribuidores e revendedores. E os públicos externos seriam todos os grupos que não têm um vínculo direto com a organização, mas de qualquer forma se relacionam com ela: imprensa, comunidade, poderes públicos, consumidores, sindicatos etc.

Essas concepções, bastante presentes nos antigos manuais de relações públicas, são analisadas criticamente por Roberto Porto Simões, que as considera insuficientes para caracterizar o tipo de

poder na relação público-organização. Isto é, "os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os" (1995, p. 131).

Na visão moderna e no contexto de complexidade contemporânea, temos de considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história e levar em conta as forças sociais do macroambiente e os comportamentos dos públicos. Pois um público que praticamente nunca foi pensado como prioritário e sem vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, passa a ser estratégico e terá de ser trabalhado.

Na verdade, esses públicos estratégicos são os chamados *stakeholders*, conforme já destacamos no livro *Relações públicas e modernidade* (1997*a*, pp. 119-20), fazendo referência ao conceito de Grunig e Hunt (1984, pp. 12-4). Assim, *stakeholders* são pessoas ou grupos "lincados" a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Os empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, poderes públicos, as empresas competidoras, a mídia, os grupos ambientalistas, investidores, clientes, entre outros, podem ser considerados *stakeholders* ou públicos estratégicos, porque eles e a organização têm influência mútua. Cada organização necessita e deve sempre identificar e descobrir quais são os seus públicos estratégicos.

Há ainda públicos que, por suas ações, decisões, políticas e práticas, devem ser considerados estratégicos pelo poder que poderão exercer sobre a organização.

Uma contribuição nesse sentido é a tipologia apresentada por Lucien Matrat, que utiliza o critério do poder que os públicos possuem de influenciar as organizações. Para ele, existem então quatro tipos de públicos: 1. De decisão – aqueles cuja autorização ou concordância permite o exercício das atividades da organização: diretoria, governo, comissões de trabalhadores; 2. De consulta – aqueles que são sondados pela organização quando esta pretende agir: acionistas, sindicatos, patronais, governo; 3. De comportamento – aqueles cuja atuação pode frear ou favorecer a ação da organização: funcionários, clientes; 4. De opinião – aqueles que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e de seu ponto de vista: líderes de opinião, multiplicadores de opinião, empresários, jornalistas, comentaristas de rádio e tv (cf. Simões, 1995, pp. 131-2).

A classificação apresentada por James Grunig e Todd Hunt em 1984 (p. 160), na sua "teoria situacional de públicos", recebeu de Grunig uma nova versão em 1997. Segundo ele, quatro tipos de públicos consistentes seriam: 1. Públicos de todos os problemas – ativos em todos os problemas; 2. Públicos apáticos – que não dão atenção aos problemas; 3. Públicos de problemas simples – ativos em um problema ou numa parcela de problemas que afetam apenas uma pequena parte da população; 4. Públicos de problemas "quentes" – ativos num problema que envolve de perto cada elemento da população e tem cobertura extensiva da mídia (1997, p. 13). Consideramos que as classificações apresentadas são ilustrativas e passíveis de aplicação. Se recorrermos à literatura corrente, encontraremos muitas outras.[6] Nosso objetivo aqui é demonstrar formas viáveis para ajudar no mapeamento, na identificação e na caracterização dos públicos no processo do planejamento de relações públicas, tentando compreender de forma mais profunda o nível de relacionamento existente.

As técnicas e as estratégias utilizadas para o levantamento e a caracterização dos públicos, para descobrir seu perfil, seu nível de relacionamento, seus eventuais problemas e listar quais são realmente os *stakeholders* ou públicos estratégicos, considerados prioritários para serem trabalhados posteriormente com ações comunicacionais, são, portanto, fundamentais para a construção de um diagnóstico correto e para dimensioná-los no contexto global da organização, verificando o grau de influência que exercem.

6. Sugerimos consultar: Seitel (1995), que classifica os públicos como: internos e externos; primários secundários e marginais; apoiadores, opositores e descompromissados; tradicionais e futuros (1995, pp. 9-11); Fleta, que os classifica como: externos e internos; atuais e potenciais especiais; (indiretos); e líderes de opinião (1995, pp. 168-87); ou, ainda, França, que usa o critério da dependência e participação do público com relação aos negócios da organização e os classifica em: essenciais; não-essenciais; concorrentes e internacionais (1997).

O mapeamento dos públicos e a descrição das prioridades da organização com referência a eles possibilitarão um posterior plano de comunicação e nos ajudarão a manter ou aumentar ainda mais a convivência entre a organização e seus públicos.

Cada organização tem seus públicos específicos. A necessidade de sobrevivência das empresas faz com que alguns públicos sejam mais importantes que outros em determinadas circunstâncias. O principal de tudo isso é a conscientização, por parte das organizações, do que representa identificar devidamente os seus públicos, para ampliar sua convivência com o mundo ambiental interno e externo.

Análise da situação

A análise da situação e a construção de diagnósticos dependem necessariamente da coleta e da sistematização das informações obtidas com as pesquisas e auditorias sobre a realidade que está sendo planejada. A partir dos dados obtidos procede-se à análise da situação e aos estudos críticos, a fim de reunir elementos suficientes para formar um juízo de valor sobre determinada realidade, resultando num diagnóstico.

Fala-se muito em diagnóstico organizacional e/ou situacional. Pelo que se sabe, a administração absorveu esse termo da medicina. Na área de relações públicas, quando se pretende fazer um planejamento, essa etapa constitui um dado muito importante. Após o levantamento e a obtenção de informações, temos de determinar quais são as áreas em dificuldades, os problemas ou as situações-problema que estão afetando o conceito e o posicionamento da organização diante de seus públicos e da opinião pública e provocar uma geração de idéias com o propósito de mudar o *status quo* da realidade que está sendo analisada.

O exame da situação, segundo Marcos Fernando Evangelista,

> representa a análise pormenorizada de determinada ambiência, considerando todos os elementos que a constituem, os que poderão influenciar a consecução do objetivo almejado, bem como as diversas formas de alternativas pelas quais se pode chegar ao referido objetivo, com vistas a escolher entre elas a que oferece maiores possibilidades de êxito. (1983, p. 42)

Portanto, da análise pormenorizada da situação é que será possível construir um diagnóstico correto e, conseqüentemente, fazer a escolha coerente da proposição das ações a serem planejadas e realizadas no futuro para inverter a situação indesejada do presente.

Construção de diagnósticos

C. Teobaldo de Souza Andrade define o diagnóstico como "método de levantamento e análise do desempenho de uma empresa ou instituição, interna ou externamente, de modo a facilitar a tomada de decisões". E acrescenta que se trata de "uma das mais importantes atribuições de relações públicas" (1996, p. 46).

Segundo Maria José L. de Bretas Pereira, o diagnóstico "não consiste em uma lista arbitrária de dados, mas em uma construção elaborada capaz de fornecer informações sobre o momento atual e um referencial preditivo para o comportamento futuro da empresa" (1999, p. 135). Destaca ainda que o diagnóstico organizacional pode ser definido como uma avaliação do estado atual de uma organização e objetiva: "1. descobrir suas forças, vantagens ou pontos fortes, bem como as estratégias para explorá-los ao máximo; e 2. identificar suas fraquezas, desvantagens ou pontos fracos, buscando eliminá-los ou pelo menos abrandar os seus efeitos" (ib.).

Para William Newman, "um bom diagnóstico não especifica somente os resultados desejados; ele também identifica os obstáculos que devem ser sobrepujados para alcançar esses fins... A identificação dos obstáculos principais exige um olho clínico" (1981, p. 105). Realmente, o diagnóstico é um trabalho minucioso que vai exigir o máximo de cuidados para apontar o verdadeiro problema e suas causas. Não é tarefa muito fácil. Às vezes é até necessário que se contratem profissionais ou consultorias para auxiliar na identificação dos possíveis conflitos ou de questões problemáticas existentes. Ou se organizam comitês e grupos de vários setores para gerenciar ou administrar em conjunto esses problemas.

Nessa etapa do diagnóstico, procura-se, pois, detectar aqueles problemas que dizem respeito diretamente às áreas de comunicação e relações públicas. Mas muitas vezes pode ser que haja fatos de ordem de gestão administrativa ou de outros setores que, indiretamente, são causadores de um conceito negativo que a organização esteja tendo. Então, deve-se corrigir o mal pela raiz, indo em busca de maiores informações e análises, comparações com dados referenciais, a fim de, posteriormente, propor uma solução para esse caso e, concomitantemente, indicar a atitude a tomar. O diagnóstico facilita justamente a análise e o tratamento adequado. Não adianta ter uma bateria de dados, se não lhes forem dadas a interpretação e a apreciação devidas. É a transformação dos dados em informações utilizáveis, analisados a partir de referências estabelecidas como verdadeiras e consistentes.

Danilo Gandin, especialista em planejamento na área de educação, concebe o diagnóstico como um julgamento ou juízo de determinada realidade ou prática. Insiste na necessidade de se dar um significado aos dados obtidos a partir de um referencial claro e consistente. Um exemplo elucidativo destacado por ele é o diagnóstico de saúde por meio de radiografias, formulários com número de glóbulos vermelhos e brancos num organismo etc. e os referenciais tidos como normais estabelecidos pela área médica (2000*a*, pp. 90-2).

Assim a interpretação e a apreciação dos dados para construção de diagnósticos situacionais pressupõem a busca de referências consideradas relevantes para efeitos de comparação e julgamento correto. Por exemplo, os dados apontam para falhas na comunicação interna, onde constatamos que os empregados não têm possibilidade de manifestar suas opiniões e seus anseios. A comunicação é predominantemente verticalizada e com isso não há envolvimento das pessoas. Temos de ter referências teóricas e de outras práticas para demonstrar aos dirigentes que esse não é um procedimento correto para a existência de uma cultura corporativa e gestão participativa que facilita a produtividade.

Nesse sentido, são comuns e se justificam os estudos de *benckmarking*, que visam justamente comparar as melhores experiências de outras organizações em determinadas atividades,

procedimentos etc. para servir de parâmetros para a realidade que está sendo analisada e planejada.

Finalmente, de acordo com Newman, o diagnóstico, mais do que um sentimento incômodo de que certa atividade deveria ser bem desempenhada, refere-se muito mais à antecipação e à especificação do resultado desejado e dos obstáculos a contornar, para resolver os problemas levantados, por meio de uma revisão constante e dinâmica do diagnóstico inicial (1981, pp. 106-7).

b) Planejamento

Fixação de políticas de comunicação

O estabelecimento de políticas de comunicação nas organizações possibilita normalizar as ações comunicacionais de um departamento ou setor com os seus públicos. Assim como nas políticas gerais das organizações, nem sempre as políticas de comunicação são explícitas ou claras, mas elas existem. Ou seja, qualquer organização tem sempre uma política, esteja ela explícita ou não.

José Whitaker Penteado, referindo-se à política de empresa, cita Ralph Davis, que a define assim:

> Política de uma empresa é, basicamente, uma declaração expressa ou implícita daqueles princípios e normas organizados pela direção, como guias e sentimentos que vigiam o curso dos pensamentos e das ações dessa mesma empresa. (S.d., pp. 134-5)

Antes de se estabelecer uma política de comunicação, é necessário conhecer a política global da organização, analisando-a profundamente, para ter condições de avaliar o seu grau de correção e não haver conflito entre ambas. Se houver na política geral falhas que afetem o relacionamento da organização com seus públicos, caberá ao profissional de relações públicas alertar a direção quanto aos riscos e às implicações negativas que daí possam advir.

Por política de comunicação social, de acordo com Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa, entende-se "um conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa. As perspectivas dessa política devem ser traçadas dentro de um objetivo que seja meta de todas as atividades e contra o qual não existam argumentos" (1978, p. 366). Quer dizer, todas as ocasiões devem ser regidas por essa política.

Ao se fixar uma política de comunicação, convém que se envolvam todos os níveis da organização e se tenha, sobretudo, o apoio da alta cúpula. Alan Charles Long sugere que

> a política de comunicação social, para ter credibilidade dentro de uma empresa, para que seja efetivamente implantada em todos os escalões necessários, deve ser liderada pelo primeiro executivo. Se não vier de cima e nem estiver carregada de muita determinação, jamais será razoavelmente implantada. (1982, p. 23)

A nosso ver, é preciso que o executivo dê seu apoio efetivo, mas não faça imposições. Isto porque só se implanta uma política de comunicação com a co-participação de todos os setores de uma empresa, levando-se em conta todos os seus públicos e a dimensão do seu papel social.

As atividades de relações públicas devem ser coerentes com a política de comunicação adotada, servindo mesmo de orientação nas tomadas de decisão diante das situações que surgem no dia-a-dia. Assim, estabelece-se, por exemplo, que toda correspondência recebida, seja de onde for, terá tratamento igual, recebendo sempre uma resposta; ou que se atenderá imparcialmente todo e qualquer órgão de imprensa.

A política, de acordo com H. Igor Ansoff, representa "uma resposta específica em certas situações repetitivas" (1977, p. 99). Isto é, já se prevê qual o procedimento a adotar diante de fatos que possam ocorrer, ou seja, já se sabe de antemão que ações levar a efeito.

Definição de objetivos e metas

No Capítulo 5, abordamos conceitualmente os objetivos e as metas. Com referência ao planejamento de relações públicas, esses conceitos aplicam-se integralmente, havendo, no entanto, especificidades inerentes aos tipos de planos, projetos e programas.

Em síntese, o objetivo explicita a posição a ser alcançada no futuro e, portanto, tem a ver com os resultados desejados ou efeitos esperados com a execução de um plano ou projeto.

Quando se faz um planejamento global de relações públicas, estabelecem-se os objetivos a longo, médio e curto prazo, havendo para cada plano, projeto ou programa sempre objetivos e metas específicos. Em cada caso, deve-se levar em conta que os objetivos e as metas devem ter uma definição clara e exata e, sobretudo, ser realísticos e quantificáveis e estar em consonância com a política da organização e a política de comunicação adotada.

No caso específico de um plano de comunicação interna, podemos prever, por exemplo, os seguintes objetivos.

- Estreitar o relacionamento entre a direção e os empregados, procurando a compatibilização de seus interesses.
- Promover a melhoria das relações internas entre os indivíduos, os departamentos e as unidades, estimulando o diálogo.
- Reduzir os antagonismos entre os grupos e os indivíduos, dentro de um clima de participação e envolvimento.
- Buscar sinergia para o alcance das metas pessoais e organizacionais.
- Criar programas capazes de provocar mudanças comportamentais, tendo em vista a criação de valores e o cumprimento da missão proposta pela organização.
- Transmitir mensagens verdadeiras/verossímeis aos principais públicos da organização.

Quanto às metas, já destacamos que elas classificam e quantificam os objetivos no tempo e no espaço. São os resultados a serem alcançados em datas preestabelecidas. Portanto, elas di-

mensionam ou qualificam os resultados esperados com a execução das atividades num espaço de tempo determinado. Vejamos alguns exemplos:

- A divulgação das metas organizacionais, da missão e dos valores assumidos tem de ser feita a todos os empregados até a data "x".
- A abertura dos canais de comunicação entre a alta direção e os colaboradores tem de ser iniciada da data "x", por meio do programa "Fale com o presidente" (Face a face), que deverá acontecer em todas as unidades organizacionais, por meio de um calendário determinado.
- A meta das comunicações permite fazer com que os empregados passem da simples percepção dos objetivos para a ação que realizam e cumpram metas globais delineadas pela organização.

Determinação de estratégias

Uma vez delineados os objetivos e as metas, deve-se estabelecer qual a melhor estratégia a seguir e quais os programas de ação necessários.

A estratégia, conforme dissemos no Capítulo 5, ao desenvolver as fases do planejamento, consiste, sobretudo, na arte de orientar e direcionar, eficazmente, as ações. Ela exige do planejador muita criatividade para explorar os objetivos propostos no plano de ação, levando-se em conta suas alternativas e prioridades. É o melhor caminho ou meio encontrado para alcançar os objetivos traçados no processo do planejamento.

No contexto do planejamento estratégico, Djalma Rebouças de Oliveira define estratégia como "um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente" (2002, p. 196).

Robert M. Randolph atribui grande importância ao uso da estratégia pelas organizações, definindo-as desta forma:

> Estratégia é tanto uma arte como uma ciência. Isto significa que implica tanto um julgamento como um processo científico. Ademais, estratégia implica fatores políticos, econômicos e filosóficos, todos eles fundamentais para formar e dirigir uma organização. E certamente uma das metas prioritárias da administração consiste em criar um clima que permita o máximo apoio a orientações adotadas. Basicamente, estratégia é o amplo quadro da maneira como uma meta será alcançada, enquanto que as táticas são os planos específicos de ação que colimarão aquela meta dentro da estrutura da estratégia firmada. Estratégia consiste em identificar as coisas certas a serem feitas, ao passo que tática consiste em fazer as coisas de maneira certa. (1977, p. 98)

Quentin Heiptas, falando da criatividade do planejador, chama a atenção para que este não se deixe levar pelo entusiasmo, montando sua estratégia e esquecendo-se dos objetivos, que devem ser específicos e mensuráveis. Para ele, a estratégia "tem duas partes: uma exposição sumária (da estratégia), que deve ser curta; e uma série de programas de ação detalhados" (1984, p. 304).

A aplicação da estratégia sugerida só será possível em conjunto com o delineamento de programas de ação, nos quais justamente se define o que fazer. Ou, melhor dizendo: para alcançar os objetivos propostos, que ações serão necessárias? Os programas de ação variam muito, dependendo de todo o processo de planejamento para determiná-los. Uma organização pode, depois de perpassar todas as fases até aqui levantadas, chegar à conclusão de que, para resolver, por exemplo, o problema do prejuízo a ela causado pela falta de diálogo com a comunidade local, deve propor diversos tipos de programas de ação com vistas em equacionar e buscar soluções estratégicas para tal problema.

Qualquer programa, para ter sucesso, precisa ser estudado pormenorizadamente, definindo-se qual a melhor estratégia para alcançar todos os públicos que serão envolvidos, sendo, às vezes, necessário estabelecer estratégias específicas para cada um deles.

Com relação a um plano de comunicação interna para divulgar a missão, a visão e os valores de uma organização, entre outras propostas, podem-se, por exemplo, traçar as seguintes estratégias:

- A alta administração deve criar um ambiente de comunicação propício, abrindo canais para o diálogo e comprometendo-se com a comunicação.
- Além de contar com um consultor externo e o responsável para dirigir os planos de ação, é interessante criar um comitê ou um conselho de comunicação, formado por representantes das diferentes unidades, para chegar a uma gestão participativa no que concerne ao processo comunicativo desencadeado em todos os segmentos dos trabalhadores.
- Os seminários internos a serem realizados devem ser direcionados e pensados de forma a provocar a criatividade e a efetiva participação de todos os empregados.
- Deve-se alinhar a comunicação de forma a compartilhar os diferentes canais e a mídia interna disponível (interpessoal, impressa, eletrônica, audiovisual, digital etc.).
- As ações comunicativas têm de ser ágeis, rápidas e antecipadas às redes de boatos. Levar em conta o *timing* em comunicação interna é fundamental.

Para Frank Corrado "o papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva, e externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos" (1994, p. 35).

Com esses exemplos podemos perceber que as estratégias são fundamentais para direcionar os programas de ação da melhor forma e da maneira mais criativa possível. Elas têm de ser dinâmicas e não estanques. Precisam ser flexíveis, adaptáveis e revistas ante novos acontecimentos e mudanças do ambiente.

Proposição de planos, projetos e programas de ação

No processo do planejamento, essa é uma das fases em que se estabelece a proposta dos possíveis planos, projetos e programas de ação que deverão ser levados a efeito, exatamente para solucionar os problemas detectados. Isto é, um plano de comunicação deverá ser delineado a partir das necessidades para dar

soluções aos problemas levantados com a auditoria e com o diagnóstico realizados previamente no contexto da situação que está sendo planejada.

São inúmeras as possibilidades de proposição de planos de comunicação voltados para diversos públicos que podem vir a ser transformados em programas operacionais de ação. E, dependendo da complexidade ou da abrangência da situação que está sendo planejada, tais planos poderão indicar a necessidade de elaboração de projetos especiais.

No caso específico de programas de ação dirigidos ao público interno, podemos, por exemplo, desenvolver:

- Programas de integração e de reciclagem de funcionários em parceria com a área de recursos humanos.
- Seminários internos de sensibilização com os trabalhadores para fixação da missão, da visão e dos valores determinados pela organização.
- Eventos culturais e de confraternização, juntamente com associações, clubes e grêmios recreativos.
- Programas especiais para preparar gerentes/supervisores responsáveis como agentes multiplicadores pela retransmissão de informações aos seus subordinados.
- Programas de comunicações ascendentes e circulares que propiciem a participação, o envolvimento e a motivação dos empregados com as metas globais da organização – como linhas telefônicas diretas, reuniões de grupo, sistema de sugestões, pesquisa de atitudes, programas de comunicação face a face.

Evidentemente, os programas de ação devem ser coerentes com os objetivos propostos e com a escolha estratégica dos instrumentos mais eficientes e eficazes para o alcance dos resultados previstos.

No próximo capítulo, descreveremos com mais detalhes os conceitos desses três instrumentos do planejamento e aplicações para o campo das relações públicas.

Escolha e seleção dos meios de comunicação

Estabelecido um programa de ação, deve-se fazer a escolha dos veículos mais apropriados para atingir os públicos desejados, dentro de um rigoroso planejamento de mídia.

Esses veículos podem ser impressos (jornal, revista, mala-direta, *outdoor*, *indoor*) e eletrônicos (rádio, televisão, cinema, alto-falante). A utilização de alguns desses meios ou de todos vai depender muito dos objetivos e das estratégias propostas num programa de relações públicas.

Para uma programação de utilidade pública, por exemplo, deve-se recorrer a toda a mídia impressa e eletrônica. Já para uma atividade dirigida a um público mais específico, escolher-se-á a mídia que se dirige mais a ele.

Outro aspecto a ser considerado é a linguagem adequada a diferentes públicos. A organização, como emissora de mensagens, deve ter a preocupação com o retorno destas. Por isso é oportuno, talvez, valer-se de um princípio conceitual de *merchandising*, cuja adaptação seria: usar a mensagem certa, no veículo certo, no momento certo, no lugar certo e para o público certo.[7] Em outras palavras, trata-se de escolher a melhor mídia e fazer com que a comunicação pretendida alcance a eficácia junto ao público pretendido. Para tanto, é preciso levar em conta:

- O que vai ser dito (a mensagem);
- O melhor canal e o meio mais adequado;
- O público a que se destina (o receptor);
- Quando e onde deve acontecer – qual o momento mais oportuno;
- As ameaças e as oportunidades do ambiente organizacional.

7. Armando Sant'anna, conceituando o que é *merchandising*, diz que a palavra "certa" é a chave para se entender bem o que é essa atividade: "A mercadoria certa, na quantidade certa, no momento certo, no lugar certo, pelo preço certo, com apresentação certa" (1998, p. 21).

Em relação ao público interno, por exemplo, a escolha dos meios de comunicação (escritos, orais, audiovisuais, eletrônicos, telemáticos etc.) deve considerar:

- As necessidades de agilidade (*timing*) e profundidade da informação a ser transmitida.
- Qual é o público-alvo que determinará a linguagem, a forma e o conteúdo; a rede mais adequada; e o equilíbrio quanto aos fluxos descendente, ascendente, horizontal/lateral, circular e transversal.

  Todos os meios são necessários e importantes. Tudo dependerá dos objetivos e das estratégias dos programas de ação delineados. Podemo-nos valer dos seguintes meios, dependendo do programa de comunicação interna a ser implantado:
- "Face a face" – que ajuda a criar ambiente mais aberto e melhor, por meio de entrevistas, conversas com o presidente, gerentes e chefes, mesas-redondas, reuniões, visitas (por parte da direção) aos locais de trabalho etc.
- Publicações internas – *newsletters*, boletins, jornais, revistas, manuais etc.
- VT – o vídeo com informações jornalísticas sobre a organização, para exibição nas áreas de lazer, após as refeições, ou gravações de pronunciamentos do presidente da companhia, para apresentação a grupos dentro do horário de expediente.
- Rádio-empresa – utilizando miniemissoras internas, que veiculam o dia todo música e notícias.
- Mídia interativa – meios telemáticos: fax, correio sonoro (*voice mail*), correio eletrônico (*e-mail*), *software* interativo, videoconferências etc.
- Visuais – exposições, cartazes, quadro de avisos, murais etc.
- Audiovisuais – vídeos, filmes etc.

Elaboração de planos alternativos e/ou emergenciais

A elaboração de planos alternativos e/ou emergenciais está ligada às conjunturas e às mudanças do ambiente que podem

ocorrer no transcurso do processo de planejamento. Mesmo sabendo que a ocorrência de fatos ou fatores aleatórios é incontrolável, o responsável pelo planejamento tem de se precaver com possíveis planos alternativos ou emergenciais.

Os indícios ou a base para pensar em planos alternativos ou emergenciais são o monitoramento constante do ambiente e as pesquisas sobre tendências sociais e econômicas do ambiente organizacional. O fundamental é ter a consciência da importância de, no processo do planejamento e de sua implantação, considerar possíveis alternativas para enfrentar fatores adversos que podem comprometer, dificultar e até impedir a realização do que foi planejado. Essas percepções são válidas tanto para planos ou projetos globais, quanto para projetos ou programas específicos.

Determinação dos recursos necessários

Nessa fase planejam-se todos os recursos materiais, humanos e financeiros necessários para colocar os planos, projetos e programas em execução. Nos planos, projetos e programas de ação todos esses recursos devem ser rigorosamente definidos, tanto em um planejamento mais global, como o anual, quanto no planejamento de um programa mais específico.

Os recursos materiais compreendem tudo aquilo que é necessário para a implantação de um plano ou de um projeto, isto é, desde os bens imóveis e permanentes até os materiais de consumo geral.

Os recursos humanos envolvem todo o pessoal necessário para fazer um plano e colocá-lo em ação.

Dois aspectos devem ser lembrados aqui: a exigência da necessária qualificação profissional para fazer desde o ato de planejar até a avaliação dos programas; e a necessidade de treinamento e orientação técnica de quem os executa. A valorização e a gestão de pessoas são condições fundamentais em todo esse contexto. Conforme Mike Hudson, "as pessoas são o maior patrimônio de uma organização. No ambiente atual de rápidas transformações, os recursos humanos precisam de mais atenção do que jamais receberam no passado" (1999, p. 136).

Ainda de acordo com esse mesmo autor, "na prática, desenvolver pessoas é uma tarefa desafiadora, e as organizações precisam fazer tudo o que podem para ajudar os administradores a se tornarem mais eficientes nesse esforço" (id., ib., p. 137).

Assim, fica demonstrada a importância que se deve dar às pessoas que estarão envolvidas desde o início do processo do planejamento até a implantação dos programas de ação e a avaliação dos resultados.

João Carlos da Cunha e Sérgio Bulgacou destacam os cuidados que se deve ter em relação aos recursos:

> A informação, a matéria-prima, o equipamento, o capital e a tecnologia são os recursos fundamentais para o projeto. O ingresso dos recursos deve ser programado e realizado nas qualidades e quantidades necessárias e no momento certo. Cada um desses recursos deve ser cuidadosamente avaliado para assegurar sua adequação às condições e à necessidade do projeto. (1998, p. 297)

Qualquer trabalho de relações públicas tem de ser feito da melhor forma possível. "[O] relações-públicas não faz experiências", diz Antonio de Salvo (1983), referindo-se à responsabilidade que deve ter o profissional. Se, por exemplo, para desenvolver um programa de relações públicas com determinado público, uma organização optasse pela promoção de um evento especial e este apresentar falhas e imprecisões, isso só deixará impressões negativas. Daí o cuidado que se deve ter ao planejar os recursos humanos, procurando-se verificar sempre se é necessário ou não contratar pessoal especializado e serviços de terceiros para os diferentes tipos de tarefas.

Quanto aos recursos financeiros, estes são, normalmente, os que recebem mais atenção por parte da organização, ao se fazer um planejamento. Qualquer dirigente, antes mesmo de avaliar um projeto, procura saber primeiro quanto este custa. Estimam-se valores globais para um orçamento anual e por programas de atividades, mas é necessário detalhar sempre todas as previsões específicas. O orçamento constitui uma fase muito importante do planejamento de relações públicas, como veremos a seguir.

Orçamento

O departamento de comunicação/relações públicas de uma organização normalmente faz uma previsão de todos os custos com recursos materiais e humanos e aloca a verba necessária para toda a sua programação anual, que costuma passar por revisões e adaptações semestrais, trimestrais ou mesmo mensais.

Entendemos por orçamento uma previsão detalhada, de maneira a possibilitar a aplicação das receitas disponíveis de forma adequada e racional, sendo assim um excelente instrumento para possibilitar a execução e o controle dos planos, pois sem recursos financeiros pouco ou nada se faz. Tem como finalidade criar bases para um controle efetivo do desenvolvimento das atividades planejadas.

Para José Fernando Boucinhas,

> o orçamento é um plano operacional que expressa a estratégia a ser seguida pela empresa a fim de atingir seus objetivos imediatos. Ele pode ser definido alternativamente como um plano financeiro das operações da empresa em um período de tempo definido e como um instrumento de controle de custos e mensuração de desempenho. (S.d., p. 75)

Domingos Campos afirma que "a finalidade maior dos orçamentos é criar bases para um controle efetivo do desenvolvimento das atividades planejadas". Segundo ele,

> a instrumentação orçamental tem como objetivos: obter maior eficiência e economia na execução das diversas atividades desenvolvidas; avaliar o custo das atividades bancárias realizadas para cumprir o plano e as tarefas definidas; apoiar o processo decisório nos níveis da organização. (1982, p. 191)

Uma definição simples e objetiva é de Mauro Calixta Tavares: "Orçamento é a etapa do processo de planejamento em que se estima e se determina a relação entre receita e despesas que melhor atende às necessidades, características e objetivos organizacionais no período estipulado" (2000, p. 375).

Em síntese, orçamento é uma previsão dos custos que se supõe sejam consumidos durante o desenvolvimento de um projeto ou programa, podendo ser fixos ou variáveis.

Aplicado ao campo das relações públicas, o orçamento possibilita a projeção de perspectivas e de prognósticos no tocante a investimentos, receitas e despesas com os programas de comunicação e outras ações com os públicos de diferentes organizações.

Gerenciar as atividades de relações públicas requer planejamento e administração dos recursos financeiros. De acordo com Jon White e Laura Mazur,

> tratar o gerenciamento de relações públicas como um modo de administrar programas de atividades tem implicações no orçamento. Para atingir objetivos em dados períodos de tempo concede-se orçamento acurado para os custos das atividades, recursos e serviços envolvidos, e os custos de tempo do *staff* ou do executivo. Usar técnicas de programa de orçamento capacita gerentes de relações públicas a desenvolver custos para todos os programas, mostrar controles nos gastos e avaliar programas em relação aos custos. Eles também permitem os gerentes a estabelecer mais precisamente quanto uma organização deve gastar em atividades de relações públicas e a responder a questão que freqüentemente vem à tona sobre quanto deve ser gasto. (1994, p. 107)

Os tipos de orçamento variam de acordo com a sistemática e as políticas de cada organização, podendo-se estabelecê-los, de acordo com Quentin G. Heiptas, em função de dois tipos de custos: os fixos, "que ocorrem ao longo da vida do plano e que podem ser antecipados e permanecer constantes – salários, espaço do escritório e outros custos"; e taxas de fotografias etc. (1984, p. 308).

Existem várias maneiras de fazer as estimativas de custos por meio de um departamento de comunicação/relações públicas. O quadro seguinte pode servir como um roteiro orientador, devendo sua aplicação adaptar-se à realidade da sistemática da área financeira e de custos de cada organização.

PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA				
RECURSOS HUMANOS				
Nº	Função	Tarefa	Custo	Obs.
RECURSOS MATERIAIS				
Imobilizados e permanentes				
Nº	Infra-estrutura física	Materiais/ equipamentos	Custo	Obs.
Materiais de consumo				
Nº	Material	Custo	Obs.	

Marcos Evangelista apresenta formulários de acompanhamento orçamentário para projetos ou programas de relações públicas que poderão servir para diversos tipos de planos (1983, pp. 158-9).

Podemos também fazer um orçamento-programa anual, detalhando as atividades e os valores correspondentes e orçamentos específicos para cada programa com os respectivos públicos, como fez Hebe Wey (1986, p. 60) neste quadro, que adaptamos ligeiramente:

Conta	Descrição	Custos mensais												Obs.
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
1	Pessoal													
2	Infra-estrutura física													
3	Luz/água/telefone													
4	Materiais de consumo													
5	Publicidade													
6	Projetos sociais													
7	Projetos/patrocínios culturais													
8	Programas de visitas													
9	Viagens/trabalho													
10	Congressos/feiras/ eventos nacionais e internacionais													
11	Publicações													
12	Contratação de assessoria/consultoria/ terceirização de serviços													
13	Serviços gerais													

O mais comum é fazer orçamentos com todo o detalhamento de estimativas de custos por projetos e/ou programas específicos de ação, tais como: publicações institucionais, eventos especiais, mídias digitais, vídeos institucionais e de utilidade pública etc.

Para chegar a uma estimativa mais correta possível, normalmente têm de se levar em conta os honorários, ou seja, o custo homem/hora, os custos fixos e variáveis, os materiais a serem utilizados, os serviços de terceiros etc. dos projetos e programas a serem desenvolvidos.

Não existe uma fórmula pronta: cada planejador deve encontrar a melhor maneira para estimar os custos. O importante é ter consciência de que o orçamento é fundamental no planejamento. Um plano sem as estimativas de custo é inútil e incompleto para a tomada de decisões.

Os departamentos internos de comunicação/relações públicas, na execução de suas inúmeras atividades, necessitam freqüentemente contratar serviços de terceiros e, para tanto, é necessário prever os custos relacionados com eles.

A contratação desses serviços vai requerer alguns cuidados ou procedimentos adequados, como: fazer três cotações de preços no mínimo, de três concorrentes; ao julgá-los, é necessário levar em conta valores, qualidade e outras fontes de referências de experiências similares com outras organizações-clientes; organizar todo um cadastro de fornecedores e mantê-lo atualizado; monitorar e acompanhar o trabalho que vai sendo desenvolvido; e organizar toda a prestação de contas com as respectivas notas fiscais, comprovantes, pagamentos de tributos do país etc.

Podemos, para facilitar o controle, criar quadros e formulários pertinentes às necessidades de cada caso, aproveitando os recursos da informática e as orientações dos especialistas contábeis. Sugerimos o seguinte, para uma visão de conjunto:

Projeto/Programa:					
Materiais	Serviços	Fornecedores	Valores	Formas de pagamento	Obs.

As formas de remuneração dos prestadores de serviços ou das empresas, consultorias ou assessorias de comunicação, de relações públicas e de imprensa são por honorários fixos mensais, por meio de contratos anuais, por projetos ou programas específicos, por despesas reembolsáveis com custos indiretos, porcentagem sobre serviços contratados de terceiros.

Normalmente, os serviços prestados são calculados com base nos honorários do pessoal envolvido, desde o diretor sênior até o funcionário de apoio, tendo como parâmetros: os custos homem/hora; o tempo despendido; os custos fixos e variáveis pertinentes à infra-estrutura física e de manutenção; o tipo de atividade desenvolvida; o grau de complexidade na qual se insere, entre outras possibilidades, dependendo de cada caso.

Cada programa tem suas peculiaridades, que implicarão custos diferentes. Planejar e executar uma auditoria de opinião é diferente de produzir um jornal ou desenvolver um programa de prevenção e gerenciamento de crises, por exemplo.

Finalmente, vale ressaltar que a administração dos recursos financeiros faz parte do gerenciamento das relações públicas nas organizações, é inerente ao processo do planejamento das atividades. A questão da relação custo-benefício é algo presente nas exigências do desempenho profissional na atualidade, pois temos

de demonstrar resultados com os investimentos feitos pelas organizações nos programas de ação com os seus públicos.

Obtenção de apoio e aprovação da direção

Uma das fases do planejamento de relações públicas é a que se refere à sua aprovação. Para tanto, deve-se fazer uma exposição escrita, com todas as informações importantes e um relato sucinto das fases já assinaladas até aqui. Esses dados devem ser apresentados de forma compacta, segundo uma disposição visual apropriada, utilizando técnicas de artes gráficas, de multimídia e uma linguagem correta. Como geralmente o memorial escrito é acompanhado de uma explicação verbal, é necessário que o profissional tenha fluência e saiba argumentar, além de dominar integralmente o plano, projeto ou programa que elaborou.

Um dos desafios dos gestores de comunicação ou dos profissionais de relações públicas é sensibilizar os principais executivos das organizações para o valor da comunicação e de seu comprometimento com ela.

Normalmente, os maiores investimentos são destinados para a comunicação mercadológica, com claros objetivos de marketing e de divulgação de produtos ou serviços. É preciso, pois, conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão, da visão e dos valores da organização perante seus públicos, considerando-a como setor integrado nos processos internos de gestão estratégica.

Nesse sentido, a vontade política e o envolvimento da alta direção com as proposições de planos, projetos ou programas de comunicação são condições fundamentais para o sucesso da sua implantação.

c) Implantação

Divulgação para o público envolvido

Na etapa de implantação, um aspecto fundamental, além do apoio e comprometimento político dos principais dirigentes, é divulgar o plano para o público interno, considerando que é

desse público estratégico e multiplicador que dependerá a efetiva aplicação do que foi planejado com êxito.

Para isso se faz necessário criar algumas estratégias e ações programadas, como campanhas e ações de impacto para despertar o interesse e o engajamento desde a cúpula até o empregado de escalões inferiores.

Abertura e cultura participativa são a base para um programa efetivo de comunicação. O público interno precisa conhecer o conteúdo e o porquê de ações que forem definidas, por exemplo, no caso de uma campanha interna para divulgar o novo enunciado da missão, da visão e dos valores, resultante de um planejamento estratégico geral ou mesmo de um plano estratégico de comunicação. É preciso haver toda uma preocupação em demonstrar quão importantes são a participação e o compromisso dos empregados para o real cumprimento das proposições.

No exemplo dado, a nova definição da missão, dos valores e das metas deve ser amplamente divulgada na organização e incorporada por todas as áreas, para que estas ajam de forma coesa em busca dos resultados desejados. Se as pessoas não forem motivadas a mudar de atitude e de comportamento, os novos enunciados ficarão muito mais na esfera discursiva do que no novo posicionamento institucional corporativo pretendido. Portanto, temos como desafios criar mecanismos para desenvolver um espírito crítico nas pessoas, procurando novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente e adotando uma atitude empreendedora e participativa.

Percorrido todo o processo de planejamento, a fase seguinte é, assim, a da implantação, quando se coloca em execução todo o plano que foi elaborado. Alexandre M. Matos, baseado em outra fonte, diz que "a implantação é geralmente definida como 'a conversão do plano em realidade', isto é, 'a concretização, de uma vez, ou por etapas, das medidas delineadas no planejamento'" (1978, p. 495). Implantação é a concretização das medidas e das ações delineadas no planejamento.

As formas e os métodos de como se devem colocar os planos em ação variam em função de quem os coordena desde a fase

inicial do planejamento e os executa, bem como das condições e normas da organização da qual ele faz parte.

Se uma ação foi planejada por antecipação, quando se vai pô-la em prática deve-se seguir a orientação acertada, pois, do contrário, de nada adiantaria gastar tanto tempo planejando. É evidente que podem ocorrer imprevistos, que devem ser contornados por meio de planos alternativos, mas o eixo central da ação programada tem de ser levado em conta. Isso possibilitará maior êxito e o alcance dos objetivos propostos.

A implantação de qualquer projeto ou plano de ação vai depender sempre da capacidade operacional da equipe dela encarregada e, sobretudo, do planejador, que deve participar da execução, acompanhando de forma dinâmica todo o andamento dos trabalhos, necessitando, para tanto, de rapidez de raciocínio, muita sensibilidade para perceber as coisas, energia, enfim, uma capacidade de liderança própria de quem dirige.

As atividades de relações públicas reclamam o envolvimento de vários setores e a contratação de serviços de terceiros, o que exige, por parte do planejador e do implantador de programas, um controle e um dinamismo muito grande, que só é possível se houver ação planejada e constantemente revisada.

Controle e monitoramento

Como no planejamento em geral, o planejamento de relações públicas não pode prescindir do controle, que propicia justamente verificar se há desvios das ações planejadas. Por meio do controle é possível detectar as falhas em todo o processo, da primeira até a última fase, e corrigi-las em tempo hábil. O controle, de acordo com H. O. Dovey,

> consiste em saber se a execução corresponde aos planos feitos e às diretrizes fixadas; diz respeito às medidas praticadas pela autoridade no acompanhamento das ordens dadas, de modo que possam ser responsabilizados aqueles a quem foram delegadas tarefas especificas; é a análise do desempenho à luz de objetivos e padrões estabelecidos, a fim de possibilitar a avaliação da execução, comparada com as expectativas e as ordens emitidas. (1952, p. 495)

No dizer de Mauro Calixta Tavares, "o controle é um instrumento para verificação entre o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Constitui-se em um conjunto de indicadores que permite verificar se as coisas estão acontecendo ou não da maneira prevista" (2000, p. 387).

O controle deve ser um processo contínuo e dinâmico. A efetivação das ações depende do uso de procedimentos adequados e de instrumentos como cronogramas, fluxogramas, quadros, agenda, formulários etc., conforme já destacamos no Capítulo 5. São esses instrumentos que facilitam e viabilizam controlar as ações.

Correção de desvios

As ações de controle ocorrem em duas dimensões: reativa (corrigir desvios detectados) e proativa (evitar que os desvios ocorram).

Além de permitir a verificação e a correção, em tempo hábil, de eventuais desvios das ações de comunicação planejadas, o controle também propicia detectar as falhas em todo o processo, da primeira à última fase, além de levar a descobrir as distorções na interpretação e na consecução dos objetivos propostos.

É exatamente na fase do controle que deverão ser feitos os ajustes e o monitoramento das ações programadas para implantação.

d) Avaliação

Embora a avaliação figure como a última etapa do processo do planejamento, ela faz parte de todo esse percurso, pois permite um equacionamento, numa perspectiva crítica, do que vai sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos.

Marcos F. Evangelista considera "a avaliação em três momentos distintos: ao término da elaboração de um programa, no desenvolvimento das ações desse programa e ao término da execução do mesmo" (1982). Com isso, reafirmamos que a avaliação faz parte de todo o processo de planejamento, não sendo, portan-

to, apenas uma tarefa para depois da execução das ações planejadas, como normalmente se pensa.

Para Mauro Calixta Tavares, "a avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. O distanciamento ocasional entre os objetivos estipulados e seu cumprimento pode ser resultado de ocorrências externas e internas à organização" (2000, p. 386).

Nesse sentido, a avaliação não só tem uma dimensão crítica, que visa verificar se os objetivos foram alcançados ou ainda a efetividade das atividades realizadas, mas também procura demonstrar "as causas ou as hipóteses do distanciamento entre a definição de objetivos e sua concretização", conforme Tavares (ib.). Portanto, é preciso avaliar os motivos do sucesso ou insucesso dentro de contextos. Determinado acontecimento no macroambiente pode interferir na consecução dos objetivos propostos por uma organização. O mesmo raciocínio é válido para o ambiente interno, que também exerce grande influência e condiciona o desenvolvimento do processo do planejamento e da implantação das ações. Não basta considerar os aspectos positivos ou negativos. Temos de verificar, em profundidade, as causas e as razões da não-efetividade ou da eficácia das ações realizadas para o alcance dos resultados.

A definição de Fernando G. Tenório e outros, do Centro de Ação Comunitária (Cedac), contempla uma perspectiva abrangente para o ato de avaliar. "Avaliação final é um conjunto de atividades no qual se coletam, analisam e interpretam dados e informações para fazer um julgamento objetivo de um projeto concluído ou de uma fase do projeto" (1995, p. 63).

Mensuração dos resultados

A avaliação e a mensuração de programas de relações públicas são temas constantes do debate científico e técnico. Há controvérsia a respeito das dificuldades em mensurar as ações da área no contexto institucional, pois ela lida com bens simbólicos intangíveis, como: administrar conflitos, percepções, relacionamentos e mudanças de atividades, construir imagem e identidade corporativa etc.

As ações de marketing e de todo o *mix* de comunicação mercadológica (promoção, publicidade e propaganda, *merchandising* etc.) produzem resultados tangíveis, sendo possível saber, por exemplo, se houve aumento de vendas depois da veiculação de um anúncio na mídia ou depois de uma ação promocional. Mas, em que pesem as dificuldades para avaliar ou medir os resultados do trabalho de relações públicas nas organizações, hoje se devem buscar caminhos e criar parâmetros ou formas alternativas de avaliação para que a área prove seu valor econômico e social nas organizações.

A propósito, William P. Ehling[8] chama a atenção para o fato de que poucos teóricos analisaram a contribuição econômica da comunicação para uma organização, embora muitos tenham discutido seu valor social.

Um dos caminhos encontrados por esse autor, no seu estudo "Calculando o valor de relações públicas e comunicação para uma organização", foi revisar teorias e análises da relação custo-benefício para serem aplicadas às relações públicas e para poder calcular o valor individual dos programas de comunicação para os públicos estratégicos (1992, pp. 617-38).

Ehling reforça a necessidade de a área de relações públicas demonstrar seu valor nas organizações como área autônoma. Não sendo submetida a marketing, recursos humanos etc. e ocupando uma função de suporte, suas atividades acabam sendo avaliadas como uma pequena variável das atividades dessas áreas. Seu pensamento a respeito desta situação é bastante contundente:

8. Esse autor fez parte da equipe do "Estudo sobre a excelência em relações públicas e administração da comunicação", liderada por James Grunig, nos Estados Unidos, que partiu exatamente da questão "Quanto valem relações públicas excelentes para uma organização?", conforme já destacamos no Capítulo 3. As contribuições teóricas dessa pesquisa estão publicadas no livro *Excellence in public relations and communication management* (Grunig, 1992), considerada a obra mais completa para análise da teoria das relações públicas. Ela traz mesmo mais capítulos que tratam da temática da mensuração e avaliação de programas de relações públicas.

> Em síntese, relações públicas não são sujeitas a análises de benefício-custo rigorosas porque a administração reduz relações públicas a atividades de produção de comunicação de baixo nível, que simplesmente são tratadas como um "custo ou negócio". Comunicação e atividades de relações públicas são vistas como não gerando nenhum benefício tangível direto como um todo para a organização; ao contrário, elas são tratadas como atividades técnicas projetadas para apoiar outras funções organizacionais como a comercial, a de pessoal ou a de finanças. Tais conceituações da administração sobre relações públicas (especificamente, das tarefas e responsabilidades que nomeiam esta atividade) refletem uma falta de compromisso organizacional contínuo com relações públicas como uma função de administração estratégica. Esta falta de compromisso, somada com falhas conceituais, inclina profissionais de relações públicas e altos executivos a focalizar atenção séria na importância econômica de relações públicas e na sua relação de benefício-custo. (1992, p. 620)

Demonstrar seu valor para as organizações conseguirem alcançar seus objetivos e cumprir sua missão foi e continua sendo um desafio para as relações públicas.

Raymond Simon, um dos autores clássicos de relações públicas, adverte:

> os administradores de organizações lucrativas ou não-lucrativas querem conhecer o valor que se depreende das relações públicas. É cada vez mais comum que os profissionais de relações públicas sejam pressionados pela gerência para que expliquem de forma significativa o valor de suas atividades. (1994, p. 421)

Consideramos que, para a área de relações públicas demonstrar a efetividade de suas ações e comprovar seu "valor" nas organizações, o caminho é formatar um *corpus* teórico sobre o assunto, criando mecanismos e instrumentos capazes de atribuir um caráter científico para avaliar e mensurar suas atividades. Cabe à universidade e aos pesquisadores liderar essa iniciativa e buscar parcerias para experimentação com o mercado profissional.

Nem sempre a avaliação merece a devida importância por parte dos profissionais de relações públicas, apesar de ela constituir um dado muito relevante para outras ações futuras e a correção de falhas e de atitudes comportamentais de uma organização e da sua comunicação com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Muitos autores do campo já se ocuparam do assunto, mas tratando-o principalmente no contexto da pesquisa em relações públicas, em forma de capítulos de livros ou artigos em revistas especializadas. Faltam, assim, obras específicas com uma abordagem mais consistente e sistematizada. No entanto, inúmeras iniciativas em curso estão mudando esse panorama.[9]

Nota-se que o tema hoje passa a ser muito mais considerado tanto na academia quanto no mercado profissional, que cada vez mais se vale de pesquisas de opinião pública, de imagem e de atitudes dos públicos e da opinião pública para avaliar o comportamento institucional e corporativo das organizações.

A avaliação e a mensuração fazem parte da racionalidade econômica e são necessárias para identificar a contribuição de relações públicas. Daí a necessidade de buscar parâmetros e critérios aptos a serem utilizados.

---

9. Vários autores têm se dedicado a essa temática nos últimos anos, sobretudo os norte-americanos. Sugerimos consultá-los nas fontes originais: Marzano (1988); Stamm (1988); Marker (1988); Dozier e Ehling (1992); Ehling (1992); Lindemann (1990; 1993); Hon (1998); Hon e Grunig (1999); Pieczka (2000); Watson (2001), entre outros. Na Universidade da Flórida, o Institute for Public Relations criou uma comissão de Avaliação e Mensuração em Relações Públicas, que está desenvolvendo uma metodologia para estabelecer critérios e mecanismos de avaliação. Ela criou a chamada "árvore de medição", que é um sistema de guia para facilitar o entendimento dos processos de avaliação da comunicação nas organizações. Para mais detalhes, consultar: http://www.instituteforpr.com/measurement_commission.phtml. No Brasil, no curso de pós-graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, na área de Relações Públicas, alguns orientandos nossos na linha de pesquisa de Comunicação Institucional: Políticas e Processos também estão iniciando um trabalho de pesquisa para a produção de teses nessa temática.

Estabelecimento de critérios de avaliação

Como já destacamos, o caminho para superarmos a dificuldade de avaliar os trabalhos de relações públicas sob a ótica da objetividade e racionalidade econômica é estabelecer possíveis critérios, parâmetros técnicos e científicos nessa direção.

Sabemos que em relações públicas os resultados surgem mais a longo prazo, sendo, no entanto, possível medi-los por meio de indicadores que servirão de base para conhecer a reação dos públicos e saber se as ações utilizadas foram eficazes ou não.

William Nielander e Raymond Miller apontam alguns desses indicadores:

> Mudanças favoráveis em torno das notícias e reportagens; os efeitos podem ser um importante sintoma de êxito, mas geralmente pouco seguro; procura de folhetos e outros materiais; cartas de comentários e críticas; redução das reclamações; a ausência de disputas de trabalhos e uma constante produtividade elevada são indícios muito bons, mas não são sempre decisivos, porque podem existir outros fatores; um volume adicional de negócios é um sinal excelente se é possível relacionar diretamente o êxito do programa. Isto, freqüentemente, é difícil; as mudanças de atividades que possam atribuir-se ao programa de relações públicas servem para medir o êxito; a modificação, adição ou supressão de estatutos e regulamentações motivadas pelo programa de relações públicas demonstra a consecução dos objetivos propostos; as pesquisas de opinião refletem mudanças favoráveis nas idéias sustentadas pelo público. (1961, pp. 417-8)

Podemos arrolar parâmetros gerais de avaliação para os programas de relações públicas, como também estabelecer critérios específicos a cada ação planejada. Para que uma avaliação ocorra de forma eficaz, é preciso: definir parâmetros de avaliação, elegendo indicadores de desempenho de maneira a avaliar a eficácia da estratégia em face dos objetivos previamente delineados; analisar e verificar quais foram os resultados alcançados e se as estratégias foram corretas e eficazes; listar os pontos positivos e negativos dos programas de comunicação levados a efeito; avaliar

se a comunicação ocorreu de forma simétrica entre a fonte (organização) e os receptores (*publics*); e registrar o *feedback* obtido.

Os objetivos são considerados entre as referências principais para avaliar os programas de relações públicas, mas, como destacamos, outras variáveis são também indicativas para a verificação. Dennis Wilcox, Philip Ault e Warren Agee propõem o seguinte equacionamento para avaliar o desempenho de um trabalho de relações públicas: 1) A atividade ou o programa foi planejado adequadamente? 2) Os receptores da mensagem entenderam isso? 3) Como a estratégia do programa poderia ter sido mais efetiva? 4) Foram localizadas todas as audiências primárias e secundárias? 5) O objetivo organizacional desejado foi alcançado? 6) Que circunstâncias imprevistas afetaram o sucesso do programa ou da atividade? 7) O programa ou a atividade ficou dentro do orçamento fixado para isso? 8) Que passos podem ser dados para melhorar o sucesso de atividades futuras semelhantes? (1995, p. 238).

Em síntese, a avaliação deve responder às seguintes questões:

- Em que grau os objetivos foram alcançados?
- As estratégias delineadas foram corretas?
- As estratégias aplicadas corresponderam ao que foi planejado?
- Os meios e os instrumentos utilizados foram adequados e suficientes?
- As condições para implementação dos programas de ação foram favoráveis?
- A relação custo-benefício foi satisfatória?

Paul Capriotti afirma que a avaliação permite estabelecer o grau de êxito/sucesso alcançado. Propõe três tipos de avaliação dos resultados: a) cumprimento do progresso em face dos objetivos traçados; b) análise; c) influência nos públicos e os efeitos provocados sobre eles com as mensagens e os impactos e a aceitação de cada um dos meios utilizados; e os efeitos cognitivos (notoriedade etc.), afetivos (emoções, preferências) e compor-

tamentais (assistência a ponto-de-venda, boca a boca) (1999, pp. 234-5).

Já Frank Corrado propõe dois tipos de avaliação: a informal e a formal. Na informal os meios que podem ser usados para avaliar as atividades de comunicação de uma organização determinada são: visitas informais; pesquisa no refeitório (da empresa); entrevistas com grupos específicos; materiais de leitura/visuais; casos que as pessoas contam; canais de *feedback* – o que há nas caixas de sugestões?

Em relação à formal, o autor faz referência a medidas clássicas das comunicações, como: levantamento de índices de leitura; análise de conteúdo; índices de legibilidade, que podem dizer se o material é compreensivo para o público desejado; acompanhamento que avalia recortes de imprensa ou vídeo; e audiência (1994, pp. 218-9).

Scott M. Cutlip e Allen H. Center consideram que a efetividade de um programa de relações públicas pode ser mensurada em quatro dimensões bem definidas: 1. Amplitude do público; 2. Resposta do público; 3. Impacto da comunicação; 4. Processo de influência (1963, p. 214). Com base nessas dimensões, podemos estruturar questões correspondentes e criar formas de verificação.

É bom lembrar, também, que, segundo James Swinehart,

> nenhum esquema de avaliação se aplica igualmente bem a todos os esforços de relações públicas, uma vez que os problemas tratados e os objetivos variam amplamente. Entretanto, parece ser correto dizer que os métodos de avaliação disponíveis são subtilizados e que os julgamentos referentes ao impacto do programa são freqüentemente baseados em verificações inadequadas. (1979, p. 14)

Esse mesmo autor diz que

> uma avaliação adequada deverá começar com uma descrição de atividades e materiais, mas deveria incluir também verificações do (1) desempenho – os resultados obtidos em relação a objetivos especificados; da (2) adequação do desempenho – a extensão da mudança mensurada *versus* a extensão necessitada ou esperada; da (3) eficiência – a relação entre *input* (tempo, dinheiro, pessoal) e *output* (resultado); e, talvez, do (4) processo – contextos situacionais em que uma campanha teve lugar, conseqüências não previstas, fatores mediadores que intervieram para tornar a campanha mais eficiente ou menos eficiente etc. (1979, p. 15)

Com relação aos instrumentos, o principal é a chamada pesquisa de avaliação. Mas podemos fazer uso de inúmeros outros e apropriar-nos das muitas técnicas de pesquisa disponíveis, tais como: pesquisa de opinião; observação das reações das pessoas e dos públicos; questionários; formulários de avaliação para públicos que participam de programas de ação, eventos etc.; auditorias de opinião internas e externas; tabelas e planilhas para comparar a relação custo-benefício etc.

Finalmente, com referência tanto aos critérios e procedimentos metodológicos quanto aos instrumentos, o importante é considerar também os aspectos relacionados com qualidade, quantidade, custos, tempo, retorno e a relação custo-benefício de todos esses mecanismos a serem utilizados.

Relatório conclusivo

Se a avaliação deve ser uma constante no planejamento e na implantação das ações de relações públicas, é necessário procurar sempre documentar tudo, por meio de relatórios conclusivos que sirvam de fontes de consultas, para aproveitamento posterior e para demonstrar o valor e a importância da área nas organizações como um todo.

Neste capítulo fica provado que somente com o planejamento as relações públicas poderão exercer o gerenciamento estratégico de comunicação nas organizações e atuar numa perspectiva da comunicação integrada. No próximo capítulo destacaremos o planejamento e a elaboração de planos, projetos e programas e a organização de eventos.

Tudo isso constitui parcela importante no dia-a-dia do profissional de relações públicas. Acreditamos que, se todas as atividades desta área forem guiadas por essas orientações de planejamento,

tenderão a alcançar o sucesso, beneficiando sempre a organização e seus públicos, e atenderão aos princípios da eficácia, eficiência e efetividade do ato de planejar.

Podemos concluir que, no mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos. Elas têm de atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação com a sociedade. Planejar estrategicamente a sua comunicação e conseguir a aceitação dos públicos é um dos grandes desafios para a prática das relações públicas na contemporaneidade.

9

PLANOS, PROJETOS E PROGRAMAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Quando abordamos o planejamento e seus conceitos, destacamos que o plano, o projeto e o programa são instrumentos do seu processo. Isto é, o planejamento é um processo que, para a tomada de decisões, tem de ser consubstanciado em documentos, ou seja, em planos, projetos e programas. Esses documentos são, portanto, meios para a tomada de decisão e para viabilizar a implantação do processo do ato de planejar.

Horácio Martins de Carvalho deixa clara a diferença do planejamento como processo sistematizado e o planejamento expresso em documento (o plano, o projeto e o programa). Para ele,

> é da maior importância conhecer bem a distinção entre o processo de planejamento e os documentos em que determinado momento ou fase do processo são elaborados a fim de permitir uma visão de conjunto da realidade e do elenco de decisões que permitirão uma intervenção coordenada e supostamente apoiada em critérios científicos. (1979, p. 38)

Antes de tratarmos das técnicas de elaboração de projetos e programas específicos de relações públicas, julgamos oportuno chamar a atenção para a importância do uso da criatividade por