

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

parte das pessoas nessa elaboração.¹ Isto é, não se deve priorizar a rigidez dos quadros e diagramas, pois esses devem facilitar o trabalho, nunca substituir o conhecimento, as idéias inovadoras e a intuição.

As diferenças entre plano, projeto e programa são tênues e, na prática, se sabe que esses instrumentos do planejamento são facilmente usados de maneira indistinta, sem muito rigor terminológico. No entanto, achamos necessário apresentar alguns conceitos básicos, tirados a partir de recortes de estudos já realizados por outros autores, que apresentamos a seguir.

Concepções gerais

Plano

O plano contém os pressupostos básicos para a tomada de decisão e assume, como instrumento do planejamento, um caráter mais geral e abrangente do que o projeto e o programa, como já mencionamos no Capítulo 5, quando tratamos dos instrumentos e da operacionalização do planejamento.²

No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais, os prazos e os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais. Por exemplo, no caso de uma organização que realiza o planejamento estratégico, este culminará com um plano estratégico, em que se encontrarão as macropolíticas, as macroestratégias, os planos gerais de ação etc. que exigirão de cada unidade ou setor o desenvolvimento de projetos e programas específicos com vistas em colocar em prática as orientações gerais propostas no plano.

1. Sobre criatividade sugerimos consultar obras específicas, por exemplo: Nachmanovitch (1993); Predebon (1999); Ostrower (1984); Kneller (1973); Chibás Ortiz (2000).

2. Para mais detalhes, consultar Carvalho (1979, pp. 38-47) e Díaz Bordenave e Carvalho (1979, pp. 87-106).

Uma concepção esclarecedora, aplicada mais no âmbito social, é a de Myrian Veras Baptista:

O plano delinea as decisões de caráter geral do sistema, suas grandes linhas políticas, suas estratégias, suas diretrizes e precisa responsabilidades. Deve ser formulado de forma clara e simples, a fim de nortear os demais níveis da proposta. É tomado como um marco de referência para os estudos setoriais e/ou regionais, com vistas à elaboração de programas e projetos específicos, dentro de uma perspectiva de coerência interna da organização e externa em relação ao contexto no qual ele se insere. (2000, p. 99)

O plano, portanto, dependendo da dimensão, é abrangente, mas tem na sua forma algo mais simples do que um projeto, encontrando-se nele, basicamente, os pressupostos necessários para a tomada de decisões. Os estudos prévios, a pesquisa e outras fases do planejamento servirão de base para que se chegue a um plano de ação. Um estudo mais específico detalhado e racional ficará por conta de um projeto.

Em termos de relações públicas, suponhamos que uma organização, depois de verificar dados e sugestões, decida implantar um plano de visitas coletivas às suas instalações e solicite elementos para uma decisão final. No caso, poder-se-ia propor um plano que preveja, no mínimo, objetivos, justificativas, públicos a atingir, estratégia geral, custos, recursos necessários e a sistemática de implantação. Detalhes técnicos de logística e operacionalização ficariam mais por conta do programa. Dependendo da amplitude e da sofisticação da proposta, poder-se-ia exigir também a elaboração de um projeto.

Projeto

Um projeto consiste, basicamente, numa proposição de idéias ordenadas e num conjunto de ações capazes de modificar uma situação identificada por outra desejada. A elaboração de um projeto deve levar em conta as ações a serem executadas, os

objetivos, os procedimentos metodológicos, a alocação dos recursos necessários (humanos, materiais e financeiros) e as condições institucionais para sua real implantação.

Normalmente, um projeto está sempre ligado a uma organização que o financia ou promove e realiza, tendo em vista algum bem, benefícios e resultados. O que se deve ter em mente, ao elaborar um projeto, é a busca das melhores alternativas técnicas para posterior implantação, a devida alocação dos recursos e as finalidades específicas que devem nortear todo o processamento de sua elaboração.

O projeto, no sentido lato, segundo Ademir Clemente e Elton Fernandes, “compreende todo o trabalho de equacionar um problema relevante apontado pelo planejamento, decidir quanto à implementação de uma solução e avaliar os resultados obtidos” (1998, p. 25).

Nessa perspectiva, o projeto, conforme Myrian Baptista, “é o documento que sistematiza e estabelece o traçado prévio da operação de um conjunto de ações. É a unidade elementar do processo sistemático de racionalização de decisões” (2000, p. 101).

Fazer um projeto implica suprimir atitudes impensadas e decisões que levam, muitas vezes, a ações precipitadas, que nem sempre dão certo. Por isso, Nilson Holanda afirma que, sob a ótica empresarial,

o projeto representa, de um lado, o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico geralmente utilizado para as decisões de investimentos e, de outro, o mecanismo de avaliação econômica dos efeitos diretos dessas decisões, em termos de rentabilidade ou eficiência da aplicação de recursos financeiros. (1975, p. 97)

Para Horácio Martins de Carvalho o projeto é específico e objetiva estudar a utilização racional dos recursos econômicos para produção de um bem ou serviço, em todos os seus detalhes técnicos, (1979, pp. 39-41).

Portanto, o projeto reúne dados racionais e estudos de alternativas com vistas em viabilizar o processo de tomada de decisões que implica investimentos. Como investimento, o projeto

corresponde ao conjunto de informações, sistemática e racionalmente ordenadas, que nos permite estimar os custos e benefícios de um determinado investimento, vale dizer, as vantagens e desvantagens de utilizar recursos para a criação de novos meios de produção ou para o aumento da capacidade ou melhoria do rendimento dos meios de produção existentes. (Holanda, 1975, p. 95)

Um projeto, para que chegue à sua produção final, passa por algumas etapas principais. Primeiramente, analisa-se a viabilidade de produzi-lo, pois um projeto surge de alguma necessidade e implica investimento intelectual e profissional; envolve pesquisas e estudos para sua fundamentação, escolhas ou opções de propostas viáveis para sua implantação; e, dependendo de cada realidade, exige também negociação e ajustes. Por isso, pode assumir inicialmente um formato de anteprojeto para depois ser redigido na versão final de projeto propriamente dito. Vejamos como alguns autores estabelecem essas fases principais.

A formatação de um projeto, de acordo com Darci Prado, que se baseia mais no ramo da engenharia para criar um produto ou serviço, comporta as seguintes fases: criação, estudos de viabilidade, definição de requisitos, *design* (concepção, especificações técnicas da concepção), execução, teste e instalação, e encerramento (1998, p. 16).

Para Juan Díaz Bordenave e Horácio Martins de Carvalho, são as seguintes: “declaração da intenção de produzir o serviço (ou identificação da idéia), estudos prévios de factibilidade, anteprojeto e projeto final” (1979, p. 125). Nilson Holanda arrola cinco etapas: “estudos preliminares, anteprojeto, projeto final ou definitivo, montagem e execução (colocação em funcionamento) e funcionamento normal” (1975, p. 12). Ademir Clemente e Elton Fernandes apresentam a seguinte seqüência:

Equacionamento (oportunidades-problemas; desenvolvimento de alternativas; análise das alternativas; e avaliação das alternativas); seleção (escolha entre alternativas viáveis); realização (projeto de execução; implementação); aferição (acompanhamento e avaliação). (1998, p. 25)

As fases ou etapas apresentadas por esses autores constituem uma proposta orientadora de como elaborar projetos, mostrando que não se deve fazer de imediato um projeto final, ainda mais se recordarmos tudo aquilo que já vimos sobre as fases do planejamento e o projeto como resultado, isto é, como um documento oriundo de todo esse processo.

De acordo com Colbert Demaria Boiteux, “a elaboração de um projeto é uma fase que consiste na preparação de um documento que indica as ações que se devem desenvolver para, a partir de uma necessidade bem determinada, alcançar o meio de satisfazer essa necessidade” (1982, p. 2). Por isso, voltamos a enfatizar a real necessidade de nos basearmos em diagnósticos verdadeiros, em estudos dos objetivos e, por fim, em todos aqueles passos já apontados ao longo desta obra, ao abordarmos o planejamento, o planejamento estratégico e o planejamento de relações públicas. Insistimos ainda na importância da pesquisa e dos estudos preliminares para chegar a uma proposta de ação coerente com as necessidades da organização.

A produção de um projeto sempre ocorre em determinados contextos e pode ter inúmeras implicações. Por conseguinte, sua elaboração requer visão de conjunto e certos cuidados. As percepções de Ademir Clemente e Elton Fernandes nos ajudam a compreender tais considerações:

O termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar oportunidades. Dessa forma, o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos. (1998, p. 21)

Existem diversos tipos de projetos, que podem ser classificados por área, por serviços etc., tanto na administração pública como no setor privado e ainda no terceiro setor. Seu conteúdo é também outra variável importante e está atrelado ao segmento envolvido. No caso específico, limitar-nos-emos a demonstrar

como elaborar projetos de comunicação e de relações públicas dirigidos para determinadas organizações. Veremos, mais adiante, que podemos desenvolver tanto um projeto global de comunicação quanto projetos específicos. Tudo dependerá das circunstâncias e das necessidades das organizações com as quais iremos trabalhar.

Programa

O programa, como instrumento do planejamento, está diretamente relacionado com a logística de implantação das ações ou atividades planejadas. Ordena no tempo e no espaço as atividades a serem desenvolvidas. Expressa, portanto, muito mais um cronograma, em que se descrevem todas as providências necessárias para execução das ações programadas com vistas no alcance dos objetivos traçados. É decorrente de um plano de ação mais amplo ou de um projeto no contexto do processo do ato de planejar.

Conceitualmente, de acordo com Juan Díaz Bordenave e Horácio Martins de Carvalho,

os programas são instrumentos do processo de planejamento que procuram a melhor alocação de recursos, no tempo e no espaço, para um conjunto homogêneo de metas estabelecidas. Assim, tendo-se fixado as metas setoriais, se deverá elaborar tantos programas quantos forem necessários para englobar todas as metas de cada setor econômico e social. (1979, pp. 114-5)

Por programas entendemos a colocação sistematizada das ações necessárias, no que se refere tanto ao planejamento como à execução das atividades propostas. Cite-se o exemplo de uma organização que, dentro de um projeto global do departamento de comunicação, resolveu criar um jornal interno dirigido aos funcionários de todo o grupo. Inicialmente, foi feito um plano para facilitar a tomada de decisões pertinentes e, em seguida, partiu-se para a operacionalização desse plano: como, quando, quem, onde e por que fazer, quais os recursos, objetivos e metas,

cronograma de implantação; isto seria o programa, que não é senão a adoção de uma logística.

Planos de relações públicas

Em relações públicas podemos apresentar tanto planos de ação mais pontuais, como também planos mais gerais e abrangentes. Tudo dependerá das necessidades e do resultado de todo o processo de planejamento de comunicação nas organizações que iremos desenvolver. Os planos de ação de relações públicas podem ser estabelecidos para curto, médio e longo prazo, de acordo com as finalidades e os interesses de cada empresa. Vinculam-se, sobretudo, ao âmbito institucional das organizações.

Planos de ação

Os planos de ação são aqueles que devem conter os pressupostos básicos para a tomada de decisões. São propostas concretas de ações de relações públicas que poderão ser levadas a efeito e, dependendo da dimensão, suscitar a necessidade de se elaborarem projetos ou programas específicos. Podemos ainda esboçar um plano estratégico de comunicação de ampla dimensão e prever a necessidade da elaboração de projetos setoriais e programas específicos a fim de viabilizar de fato as ações que foram, em linhas gerais, delineadas.

Os planos de ações mais pontuais podem ser considerados mais simples e concretos, estando mais vinculados ao planejamento tático e operacional. Portanto, atendem às demandas setoriais e emergentes.

Plano estratégico de comunicação organizacional

Quanto à elaboração de um plano estratégico de comunicação organizacional, já descrevemos, no Capítulo 6, como é possível formatá-lo e quais fases devem ser consideradas, ou seja:

Formulação do plano estratégico de comunicação organizacional

1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico
 - Identificação da missão, da visão e dos valores
 - Definição do negócio
 - Análise do ambiente externo, setorial e interno
 - Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional
2. Planejamento estratégico da comunicação organizacional
 - Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação
 - Estabelecimento de filosofias e políticas
 - Determinação de objetivos e metas
 - Esboço das estratégias gerais
 - Relacionamento dos projetos e programas específicos
 - Montagem do orçamento geral
3. Gestão estratégica da comunicação organizacional
 - Divulgação do plano
 - Implementação
 - Controle das ações
 - Avaliação dos resultados

Projetos de relações públicas

Podemos desenvolver um projeto global, bem como projetos específicos de comunicação para uma empresa, dependendo das necessidades ou dos problemas detectados nos diagnósticos realizados no processo do planejamento.

Projeto global de relações públicas/comunicação

Os fundamentos para elaborar um projeto global de relações públicas³ para uma organização já foram mencionados no capítulo

3. No livro *Manual da qualidade em projetos de comunicação* (França e Freitas, 1997), há uma orientação de como elaborar um projeto experimental de relações públicas no âmbito universitário. A obra traz os procedimentos metodológicos e os principais passos da produção de um projeto global de comunicação para as organizações em geral.

anterior. Nossa proposta aqui é muito mais esboçar um roteiro básico que possa servir de orientação, sem a intenção de apresentar algo acabado e inflexível.

Na elaboração de um projeto de relações públicas para determinada organização como um todo, temos de percorrer basicamente seis etapas: 1. Pesquisa; 2. *Briefing*; 3. Diagnóstico; 4. Programas de ação; 5. Anteprojeto; 6. Projeto final.

Em linhas gerais, essas fases ou etapas dão conta de todo o desenvolvimento de um projeto global de relações públicas com vistas na melhoria do gerenciamento da comunicação das organizações com seus públicos. Apresentamos a seguir apenas uma síntese do conteúdo das diferentes fases, pois esse assunto foi trabalhado nos capítulos anteriores.

Na primeira fase, da pesquisa, é realizado todo o levantamento de dados sobre a organização como um todo, por meio da pesquisa institucional. Para uma radiografia da real situação da área de comunicação e do sistema comunicativo vigente poder-se-á aplicar a auditoria da comunicação organizacional. Uma pesquisa de opinião ou auditoria de opinião poderá ser aplicada aos públicos estratégicos, a fim de conhecer o que pensam e acham da organização, analisando o nível de satisfação nos relacionamentos vigentes.

Faz parte também da pesquisa analisar e avaliar todos os produtos comunicacionais existentes (jornais, revistas, boletins, folhetos institucionais, anúncios, *sites*, CD-ROMs, vídeos institucionais, matérias veiculadas na mídia impressa e eletrônica etc.).

Outro aspecto a ser considerado é situar a organização no contexto do sistema social global, verificando as variáveis econômicas, sociais, políticas, legais, tecnológicas, culturais e ecológicas que influenciam e interferem no seu desempenho e as implicações e os condicionamentos que podem afetar a área de comunicação perante a opinião pública. Verificar também os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao ambiente, bem como as oportunidades e as ameaças postas em seu caminho são imperativos que permitirão conhecer qual o posicionamento institucional que ela ocupa em todo esse conjunto ambiental. É importante destacar que, se uma organização realizou o planeja-

mento estratégico, tais dados já deverão estar disponíveis, necessitando apenas de ajustes e complementações. Todos os recursos ou subsídios advindos da realização das diversas pesquisas e auditorias em relações públicas, conforme destacamos no Capítulo 7, serão muito úteis, não podendo um bom projeto prescindir deles.

Briefing é o resumo de todos os dados levantados, que serão a base para construir o diagnóstico da real situação da organização e da sua comunicação. Conforme Rafael Sampaio, "um bom *briefing* deve ser tão curto quanto possível, mas tão longo quanto necessário. Em outras palavras, o *briefing* deve conter todas as informações relevantes e nenhuma que não seja" (1995, p. 206). A partir do diagnóstico deverão ser delineados os programas de ação.

O anteprojeto encerra um estudo sistematizado de todas as partes que deverão integrar o projeto final, mas sem os detalhes completos. Trata-se de uma primeira versão do projeto propriamente dito, que normalmente passa por um período de negociação para aprovação dos dirigentes e posteriores ajustes, melhorias e revisão. A proposição dos programas de ações deverá conter todas as fases inerentes ao desenvolvimento de um programa, como: objetivos, públicos, estratégias, recursos necessários, custos, sistemas de implantação etc.

Projeto final é o projeto na sua versão definitiva. Este deverá primar pela clareza, coerência, linguagem correta, adequação ao público-alvo, viabilidade de aplicação, validade e possibilidades concretas de resultados. Deve ainda ter como princípio a busca de eficiência, eficácia e efetividade.

Nilson Holanda apresenta um roteiro básico que comumente se usa para elaboração de projeto desse tipo, dividido em três partes principais: dados sobre a organização, o projeto e os anexos (1975, pp. 108-10). Na seqüência, nós o adaptamos em virtude de um possível projeto de relações públicas para uma organização. No Capítulo 7, quando abordamos a pesquisa institucional, especificamente no que se refere à formatação do questionário, elencamos os principais itens para identificar uma empresa e caracterizar a área de comunicação, os quais deverão ser considerados aqui.

Estrutura de um projeto global de comunicação

Primeira parte

A ORGANIZAÇÃO

1. Denominação ou razão social: forma jurídica
2. Capital atual
3. Principais sócios, acionistas, controle acionário, relação com outras organizações
4. Dirigentes e administradores principais
5. Histórico das atividades e evolução de produção, vendas, serviços, capital e resultados financeiros
6. Finalidades da organização
7. Ramo de atuação
8. Missão, visão e valores

Segunda parte

O PROJETO

I. APRESENTAÇÃO

1. Descrição sumária dos objetivos e das características principais do projeto
2. Indicação dos promotores ou responsáveis pela execução do projeto
3. Determinação das ações necessárias
4. Investimentos necessários
5. Resultados esperados

II. PÚBLICOS

1. Características dos públicos a serem atingidos
2. Políticas de relações públicas em relação a esses públicos

III. ESTRATÉGIA GERAL

IV. PROGRAMAS DE ATIVIDADES

(Colocar os programas com as suas fases)

V. DETERMINAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS

1. Recursos humanos
2. Recursos materiais
3. Recursos financeiros

VI. CUSTOS

(Orçamento detalhado)

VII. CONCLUSÕES

1. Dados para avaliação do projeto
2. Justificativas das suas vantagens
3. Análise de sua relevância para melhoria da gestão comunicativa da organização
4. Análise de sua contribuição para o desenvolvimento da organização e do país

Terceira parte

ANEXOS

(Estudos complementares, literatura técnica empregada, outros documentos utilizados)

Projetos específicos de relações públicas

A prática da atividade de relações públicas, no dia-a-dia das organizações, impulsiona a realização de projetos específicos para atender às demandas do ambiente organizacional (externo, setorial e interno), normalmente detectadas por ocasião da execução do planejamento estratégico e do projeto global de relações públicas/comunicação. São inúmeros os tipos possíveis que poderão ser desenvolvidos, tanto pelos departamentos internos quanto pelas assessorias ou empresas que prestam serviços de comunicação e relações públicas.

Os projetos específicos diferem dos programas pela amplitude e complexidade. Já observamos que os projetos requerem pesquisas, levantamentos de dados, estudos de viabilidade, demonstrações plausíveis da relação custo-benefício, detalhamento da proposta e dos objetivos, além de poder comportar, no seu conjunto, um ou mais programas de ação.

Podemos elencar como projetos específicos de relações públicas todos aqueles relacionados com as funções essenciais e específicas da profissão, no contexto do gerenciamento da

comunicação das organizações com os seus públicos, como destacamos no Capítulo 3, quando abordamos as relações públicas nas organizações.

A elaboração de projetos específicos requer todo um planejamento adequado e uma sistematização lógica. Existem alguns elementos básicos que normalmente precisam ser contemplados, mas cada tipologia exigirá procedimentos e métodos peculiares. Um projeto cultural, por exemplo, é diferente de um de comunicação interna. Criar e formatar um projeto de atendimento ao consumidor difere da elaboração de um projeto social.

Em princípio, as partes ou os elementos básicos que devem ser considerados na produção de um projeto específico são os do quadro abaixo:

Estrutura de um projeto específico de comunicação

1. Título do projeto
2. Entidade promotora e realizadora
3. Identificação do projeto (livre descrição do conteúdo e da proposta básica)
4. Objetivos gerais e específicos
5. Justificativas – destacar razões, necessidades e vantagens, relações custo-benefício
6. Identificação e caracterização dos públicos que serão atingidos
7. Estratégias gerais
8. Escolha dos programas de ação – relacionar todas as atividades que deverão ser desenvolvidas
9. Determinação dos recursos necessários:
 - Humanos – coordenador responsável, equipe executora e todo o pessoal envolvido, contratação de especialistas ou serviços de terceiros
 - Materiais – previsão de todos os materiais permanentes, infra-estrutura física, equipamentos e materiais de consumo
 - Financeiros – orçamento detalhado com todas as previsões de alocação dos recursos
10. Cronograma de execução
11. Controle – previsão de todos os instrumentos de controle
12. Avaliação dos resultados – parâmetros e indicadores
13. Recomendações e resultados esperados
14. Fontes consultadas e relação de anexos, se houver

São inúmeras as possibilidades de projetos específicos em relações públicas. A decisão de planejá-los e executá-los dependerá das necessidades das organizações, das oportunidades detectadas no ambiente e da criatividade dos profissionais que atuam no mercado. Muitas vezes um projeto surge a partir da existência de um problema cuja solução exige algo mais estruturado do que um simples programa.

Vejam algumas possibilidades de projetos que, eventualmente, fogem da rotina do dia-a-dia de um departamento de comunicação ou de um setor de relações públicas.

Podemos, por exemplo, desenvolver projetos institucionais voltados para a valorização da cultura nacional, regional e local do contexto em que a organização está situada. No âmbito dos projetos culturais,⁴ existem diversas formas possíveis: patrocínios, produção de livros culturais, organização de *shows*, exposições e mostras, exhibições de corais e teatro dentro das organizações para o público interno, concursos nas escolas sobre temas ligados à cultura etc.

No âmbito dos projetos sociais, já mencionamos as possíveis frentes de atuação, quando abordamos as relações públicas e a responsabilidade social das organizações. A escolha e a decisão de fazer projetos nesse segmento dependerão das demandas sociais do ambiente e da dinâmica da história. A princípio, temos de levar em conta os menos favorecidos, que são vítimas das desigualdades sociais. Pensar em ações sociais em parceria com o poder público (o Estado) e o terceiro setor é um caminho para chegar a algo que possa de fato trazer uma contribuição efetiva. Desenvolver campanhas de interesse público com temas ligados a saúde, segurança, preservação do ambiente etc. e de incentivo ao trabalho voluntário junto do público interno são também possibilidades concretas de projetos institucionais que poderão ser articulados e coordenados pelo setor de relações públicas.

4. Para mais detalhes sobre projetos culturais consultar: Malagodi e Cesnik (1999); Brant (2001); Parés i Maicas (1990); Armani (2000); Chianca et al. (2001); Franceschi et al. (1998).

Um projeto de comunicação interna que fundamente todas as ações e justifique a escolha de diferentes mídias é também uma forma de evitar que o trabalho de relacionamento com o público interno seja fragmentado e fique centrado apenas nos veículos, e não nos processos. Assim, um projeto específico nesse sentido deveria levar em conta todo um processo metodológico de elaboração, com destaque para:

1. Conseguir o compromisso e o cumprimento da alta administração.
2. Realizar pesquisa de opinião e auditoria da comunicação.
3. Construir diagnóstico situacional.
4. Definir objetivos e metas.
5. Traçar estratégias gerais.
6. Estabelecer programas de ação.
7. Escolher e selecionar as mídias internas.
8. Prever todos os recursos necessários.
9. Divulgar o projeto para conseguir o envolvimento do público interno.
10. Implementá-lo, por meio de uma gestão participativa.

Outro tipo de projeto que começa a se multiplicar, sobretudo nas grandes empresas, é o chamado de memória empresarial⁵ ou institucional. Trata-se de um resgate feito pelas organizações que procuram descobrir o valor de sua história e das pessoas que a construíram. Preservar a memória institucional é um projeto desafiador para o campo das relações públicas.

5. Coube à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) a iniciativa pioneira de debater esse tema no Brasil, realizando o I Encontro Internacional de Museus Empresariais, em 1999, trazendo especialistas do exterior. Este passou a ser um dos seus eventos anuais e os projetos de memória institucional foram incluídos como uma das categorias do prêmio Aberje. Consultar também os seguintes números da *Revista de Comunicação Empresarial*, da Aberje: a. 10, nº 36, 3º trim. 2000; e a. 11, nº 41, 4º trim. 2001, que registram entrevistas com especialistas e idealizadores de projetos de memória institucional e de história oral.

Um projeto de prevenção para situações de crises exigirá todo um estudo para sua viabilização, desde as verificações de suas necessidades, avaliação de fatos antecedentes na organização e da concorrência até a proposição concreta de um plano contingencial e de ação, de um comitê especializado, de eventos simulados e dos instrumentos de comunicação que deverão ser utilizados. Evidentemente, só a formatação de um projeto específico em comunicação de prevenção e gerenciamento de crise dará conta de todas essas especificidades.⁶

Com esse recorte, podemos concluir que as possibilidades de produzir projetos institucionais inovadores são muitas. O importante é termos sensibilidade para perceber as oportunidades e sugerir propostas aos dirigentes e àqueles que têm poder de decisão.

É bom lembrar que as idéias não surgem do nada, mas decorrem de uma formação adequada do profissional responsável, que deve possuir uma cultura geral e humanística, visão de mundo e de negócios para perceber as demandas do ambiente organizacional a que está circunscrito.

Programas de relações públicas

Programas de relações públicas são todas as atividades ou ações concretas levadas a efeito, por uma organização, para alcançar determinados objetivos de comunicação com os seus públicos, delineados no processo do planejamento. Podem fazer parte de um plano ou de um projeto mais abrangente, bem como ser realizados a partir de uma decisão, uma necessidade detectada e/ou de um problema surgido no âmbito da organização e de seu ambiente. Os programas são, portanto, bastante pontuais e atendem às demandas das organizações nos relacionamentos com o seu universo de públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

6. Sugere-se consultar as obras e os artigos que tratam do assunto, mencionados no Capítulo 3, especificamente no item sobre a função política de relações públicas.

Tipos de programas

Em relações públicas, podemos desenvolver diversos tipos de programas de atividades, o que depende dos objetivos, das finalidades propostas pela organização e de sua política. É comum, no dia-a-dia do mercado profissional, as organizações contratarem as assessorias ou empresas prestadoras de serviços de comunicação, imprensa e relações públicas para realizar ações concretas ou programas de comunicação no âmbito institucional, no âmbito interno e em apoio à área comercial ou mercadológica.

São inúmeras as possibilidades nesse sentido, conforme já mencionamos. Podemos citar, por exemplo: lançamentos de produtos; inauguração de novas instalações; prevenção e gerenciamento de crises; produção de mídias impressas, audiovisuais e multimídia; concursos e prêmios; relações com a mídia ou assessoria de imprensa; auditoria de opinião e de imagem: *media training*; marketing direto ou comunicação dirigida para segmentos especiais de públicos; eventos especiais; campanhas internas, campanhas institucionais e de interesse público; propaganda institucional; *open house* etc. O planejamento desses programas ou de muitos outros requer certos princípios e técnicas e elaboração.

Podemos agrupar esses programas por tipos de finalidades.

a) Atividades com finalidades institucionais

- Identidade visual: logotipo, marca e cores da organização; montagem de *showroom*; mensagens em letreiros e painéis luminosos; *sites*; *homepages*; utilização dos elementos visuais em: correspondência, publicações, cartões de visitas, etiquetas adesivas, viaturas/veículos, uniformes.
- Produção cultural e de interesse público: eventos especiais, concursos, prêmios, edição de livros especiais, calendários, filmes, vídeos, campanhas institucionais, patrocínios culturais, ações sociais, folhetos, revistas, visitas às instalações, publicidade institucional, congressos, simpósios, datas comemorativas, inaugurações, entrevistas coletivas, balanço social, relatório de perfil social das organizações.

b) Atividades em apoio à área de negócios

Relatórios anuais com temas culturais/sociais; lançamento de produtos; relacionamento com a imprensa; publicações; promoções especiais conjuntas com a área de marketing; feiras e exposições; centrais e serviços de atendimento ao consumidor; mídia interativa: meios telemáticos/digitais; eventos especiais com fornecedores, distribuidores, revendedores e acionistas.

c) Atividades em apoio à área de recursos humanos

Publicações internas: boletins, jornais, manuais, revistas; eventos especiais: *open house*, datas comemorativas, confraternizações, face a face; vídeos: institucionais e de treinamento; telejornais; rádio-empresa; teatro-empresa; mídia interativa: meios telemáticos/digitais.

Princípios e estrutura

Todo esse programa de atividades indica os caminhos que podemos percorrer no exercício da profissão de relações públicas, sempre tendo como objetivo geral a integração entre a organização e seus públicos.

Um aspecto a ser considerado nos programas de relações públicas é o tempo. Não devemos nos propor a realizá-los sem termos à disposição o tempo necessário. Scott M. Cutlip e Allen H. Center chamam a atenção para a fundamental importância desse fator, observando que os elementos de um programa sempre devem ser distribuídos no tempo e no espaço de forma que produzam os efeitos desejados no momento preciso (1963, pp. 177-8).

Normalmente, os programas sempre são submetidos à aprovação de quem de direito. Nos programas extensos, uma boa apresentação consta geralmente de partes escritas, com um visual adequado e uma explicação verbal. Devem-se usar mesmo gráficos, quadros e recursos de multimídia, tudo dentro da maior objetividade possível.

Alguns princípios devem nortear o programa de relações públicas, como:

- Ser parte integrante do plano estratégico de comunicação integrada e projeto global de relações públicas.
- Ter como orientação e diretrizes a filosofia e as políticas de comunicação estabelecidas.
- Contribuir para que a organização fixe seus valores, cumpra sua missão e visão, bem como alcance seus objetivos.
- Ser planejado e executado por pessoal técnico especializado, que tenha base conceitual do campo e conhecimento técnico.
- Ser criativo e inovador, para atingir os públicos-alvo.
- Ter presente em todo o processo a relação custo-benefício, visando alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Para a montagem de um programa, é necessário que se tenham percorrido todas as fases do planejamento, ou seja: definição de objetivos, identificação de públicos a atingir, previsão de recursos necessários (financeiros, materiais e humanos), estabelecimento de estratégias, fixação de cronogramas, elaboração de *check-list*, determinação da logística a seguir na execução e esboço de formas de avaliação dos resultados finais. Ou seja, a criação de qualquer programa de relações públicas não pode prescindir dos elementos ou das partes que se relacionam no quadro a seguir.

Estrutura de um programa de relações públicas

1. Apresentação (breve descrição do programa propriamente dito)
2. Público(s) que se quer atingir
3. Objetivos
4. Estratégias
5. Ações ou atividades e escolha dos meios de comunicação
6. Previsão dos recursos necessários (humanos, materiais e financeiros)
7. Cronograma com *check-list* de todas as providências necessárias
8. Estimativas de custos
9. Logística de implantação
10. Determinação dos indicadores ou parâmetros para a avaliação de resultados
11. Relatório conclusivo

Esse guia ou roteiro básico possibilita uma melhor sistematização do que se pretende fazer e da execução do programa em si. Poderá ser aproveitado para diversos tipos de programas, desde que sejam feitas as devidas adaptações e ajustes para cada caso e de acordo com as realidades com as quais iremos trabalhar. Dependendo da tipologia, os programas exigirão atividades específicas.

Como muitos dos programas de relações públicas envolvem uma diversidade de eventos, vamos, a seguir, descrever também quais seriam as atividades principais que em geral precisam ser consideradas por ocasião do seu planejamento e execução.

Planejamento de eventos em relações públicas

Os eventos constituem uma atividade de grande interesse para as organizações, tendo em vista que propiciam o envolvimento direto dos públicos na sua realização. São, por conseguinte, um excelente meio de comunicação dirigida aproximativa entre a organização que os promove e o público que deles participa.

Concepções

O evento é um acontecimento e, no contexto das relações públicas, deve ser considerado uma atividade planejada, coordenada, organizada, que visa atingir objetivos preestabelecidos, claros e definidos. Abrange os mais diferentes tipos de realizações, em função das necessidades das organizações e dos interesses dos públicos envolvidos, normalmente detectados no processo do planejamento de relações públicas. Segundo Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa, o evento é

um acontecimento que se aproveita para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a instituição. Pode ser criado artificialmente, pode ser provocado por vias indiretas ou pode ocorrer espontaneamente. Em geral, é programado em todos os seus detalhes, no planejamento de relações

públicas ou numa campanha de relações públicas ou de propaganda. Podem-se promover eventos em datas significativas do ano (Dia da Árvore, Dia da Criança etc.), em ocasiões importantes para a organização (inaugurações, solenidades, seminários, lançamentos etc.) ou em simples acontecimentos de rotina da instituição. (1978, p. 193)

A literatura disponível⁷ sobre eventos dá conta de conceitos e, sobretudo, de técnicas de como se deve planejá-los e executá-los. Por isso, não iremos nos estender nesses aspectos, destacando apenas aqueles que julgamos mais pertinentes para o nosso propósito aqui – apresentar, em linhas gerais, quais as atividades presentes ao planejar, organizar e realizar eventos, bem como a oportunidade de considerá-los como um programa de relações públicas.

Existem diversas modalidades de eventos que os profissionais costumam desenvolver no dia-a-dia, quer como prestadores de serviços (assessorias externas), quer como integrantes do departamento interno de uma organização. Os meios comuns são: congressos, convenções, simpósios, inaugurações, concursos, mostras e exposições, premiações, lançamentos de produtos etc. A importância da realização de um evento está sobretudo no aproveitamento do instante, do ambiente ou da presença de pessoas, pois dessa atitude resulta a impressão final. O evento, quando bem planejado e executado, criará fatalmente um conceito positivo para a organização que o promove.

Atividades principais

Há três tipos de atividades principais que envolvem o planejamento, a organização e a execução dos eventos: 1. organização; 2. produção de material informativo e promocional; 3. divulgação.

7. Para mais detalhes, consultar: Giácomo (1993); Cesca (1997); Haman (1997); Meirelles (1999); Melo Neto (1999); Myamoto (1987); Matias (2001), além de outras obras e apostilas diversas produzidas por especialistas em eventos.

As atividades relacionadas com a *organização* englobam todas as providências administrativas, como definição de local e data, cadastramento de participantes, elaboração de *mailing list*, serviços de som e de multimídia, fotografia, seleção de recepcionistas, contratação de serviços de terceiros etc.

A *produção de material informativo e promocional* se faz necessária em qualquer evento. São todos os materiais que permitem divulgar o evento para atrair o público que se quer atingir, como: *folders*, cartazes, circulares, boletins, brindes, *banners*, material de apoio, folheteria e impressos sobre o evento em si. É bom lembrar a necessidade da criação de uma identidade visual única para o evento, isto é, a marca que queremos fixar, que deverá estar presente em todas as peças.

Qualquer evento, para que chegue até o público desejado, tem de ter uma *divulgação*. Para tanto, tem de ser elaborado um plano de comunicação dirigida e de comunicação para a mídia, dependendo da amplitude e dos objetivos do evento. Portanto, é preciso estabelecer qual a melhor estratégia de comunicação, definindo qual o conteúdo da mensagem e como “vendê-la” aos públicos previstos. Definem-se também quais os meios a serem utilizados e de que forma se fará a veiculação. Prevê-se todo o tempo que levará o trabalho de relacionamento com a imprensa e a distribuição do material informativo e promocional.

Para essas atividades se desenvolverem ordenadamente, é interessante agrupá-las em cronograma apropriado, detalhando todas as providências necessárias, como mostra o quadro a seguir. O cronograma, como já vimos no decorrer deste trabalho, facilita o controle e o desenvolvimento das atividades necessárias em um evento.

| Providências | Detalhes | Responsabilidade | Datas | Observações |
|--|----------|------------------|-------|-------------|
| Organização | | | | |
| Produção de material informativo e promocional | | | | |
| Divulgação | | | | |

A atribuição de responsabilidade é outro fator importante, pois deve-se prever quem coordena, o papel da secretária, das recepcionistas e do pessoal de serviços contratados etc.

Em termos de organização, o estudo do local constitui uma atividade preparatória, que, durante a realização do evento, tem de passar por contínuo controle, verificando-se tudo em relação a auditório (plenário), salas de apoio, balcão de informação e de inscrição, atendimento a autoridades, organização do cerimonial e muitos outros fatores que dependem das características e dos objetivos de cada evento.

Para cada tipo de evento utilizam-se técnicas apropriadas de planejamento e organização. O que tratamos até agora são técnicas gerais, válidas para qualquer modalidade. Mas um congresso exigirá atividades específicas, diferentes da promoção de um concurso, de uma inauguração ou do lançamento de produtos.

Tudo o que abordamos a respeito das fases do planejamento de relações públicas e da elaboração de planos, programas e projetos emprega-se na questão dos eventos, pois antes de executá-los temos de definir os objetivos, as justificativas, o público a atingir, as estratégias, a alocação de recursos necessários, os cronogramas, as logísticas, estimativas de custos, a avaliação e sustentação.

BIBLIOGRAFIA

- ABERJE. "Comunicação de crise". *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial*. São Paulo: Aberje, a. 11, n° 40, 3° trim. 2001.
- ABERP. *A atividade empresarial de relações públicas*. São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas, 1984.
- ACKOFF, Russell L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- ADAMS, Paul. "Relações públicas em apoio ao marketing: novos horizontes para a comunicação integrada". *Diário Popular*. São Paulo, 29 maio 1985, p. 47.
- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. *Planejamento das relações públicas*. Porto Alegre: Acadêmica, 1981.
- ALLEN, Richard. "O processo de criação da visão". *HSM Management*. Barueri: Savana, n° 9, pp. 18-9, jul.-ago. 1998.
- ALMEIDA, Cândido J. Mendes de (org.). *Marketing cultural ao vivo*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- ALMEIDA, Edson Lima. *Congressos, convenções, feiras e exposições*. São Paulo: Eventos, 1976.
- ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*. 29ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Summus, 1996.
- _____. *Curso de relações públicas*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Para entender relações públicas*. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1993.