

Aula 7 - Planejamento de Relações Públicas: função básica, tipos e etapas do processo

KUNSCH, Maragarida. Planejamento das Relações Públicas nas organizações. *In: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

- **Funções básicas de RP** → assessoria, pesquisa, planejamento, execução e avaliação.
 - Sistematização das ações a partir do envolvimento com os públicos e da opinião pública. O departamento de comunicação deve cuidar do conceito da organização e sempre respeitar e atender os interesses externos. Isso só acontece por meio do planejamento.

- **Planejamento** → É uma função básica, desenvolvimento das finalidades essenciais institucionais e nas atividades de apoio a outras áreas. Possibilita atitudes mais cautelosas e eficazes durante as ações/tomadas de decisão do departamento.
 - Benefícios: evita improvisação, oferece possibilidades para se atingir os objetivos e cumprir a missão da organização, racionaliza os recursos de forma objetiva, atua como forma de orientação, além de mensurar resultados.
 - É um trabalho de prevenção: exige estratégia e ação programada, tomando como base o futuro e a imprevisibilidade dos fatores, não atuando apenas com apagador de incêndios.
 - Planos são indispensáveis para lidar com o futuro, assim se descobrem novas técnicas, soluções e caminhos prévios. “As 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.” (José Whitaker Pentead, p.134)
 - Papel do planejador: “caráter proativo para se fazer projeções, prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações do público diante de algumas decisões e atitudes da organização” (p.318). Função estratégica para ir além de técnicas, integrando as necessidades dos clientes para solucionar os problemas.
 - CO excelente: administração estratégica, valorização da cultura organizacional, envolvimento dos indivíduos e princípios éticos.

- **Tipos de planejamento** → (ambos devem ter uma orientação metodológica em fases)
 - Elaboração de projeto global ou um plano estratégico de comunicação para uma corporação.
 - Planejamento de programas e projetos específicos como eventos, ações sociais e comunicação de crise
 - Tudo depende das necessidades, interesses, demandas das organizações frente às realidades do ambiente. Este deve ser analisado inicialmente com sensibilidade, se atentando sempre às incertezas.

- **Fases do processo:**
 - Visão de outros autores em quatro etapas: 1. definir o problema, 2. planejar e programar, 3. agir e comunicar, 4. avaliar. [A PRSA utiliza esses critérios para avaliar a eficácia de um programa de RP em uma premiação]
 - Investigação (quais os métodos usados para a obtenção de informação) →
 - Planejamento (objetivos definidos, justificativas para as estratégias utilizadas, como o orçamento foi gasto) →
 - Execução (como o plano ocorreu na prática, materiais, técnicas e ajustes necessários) →
 - Avaliação (resultados e alcance dos objetivos).
 - Na Conrerp os critérios utilizados foram outros, por exemplo: 1. Planejamento (pesquisa, estratégia, organização), 2. Execução (qualidade e eficiência), 3. Resultados (meta e mensuração).
 - Mensuração é importante para que as empresas prestem contas para a sociedade e possam realizar um controle social nesse contexto. Há uma grande dificuldade no ambiente prático, onde se interagem e conectam as fases do processo. (Visão de Laurie Wilson, que traz outra estrutura com 15 fases p. 323).
 - Conclusão diante das perspectivas apresentadas: exige um conhecimento prévio e muita análise para encontrar os caminhos mais eficazes com base no futuro para se criar planos, projetos e programas.

XIFRA, Jordi. Planejamento, comunicação e avaliação In: **Planificación estratégica de las relaciones públicas**. Paidós Iberica Ediciones S A, 2005.

Planejamento: sequência de etapas posteriores à investigação, composta por planejamento, comunicação e avaliação

- São afetadas pelo sistema global de relações públicas e tem natureza cíclica, de forma que sempre podem sofrer ajustes mas, ainda assim, é um documento que guia as fases de comunicação e avaliação.

*Método RACE: Research, Action, Communication, Evaluation

O processo sequencial de planejamento em relações públicas (Tabela)

- **Investigação e diagnóstico prévio**
- **Planejamento:** Metas da Campanha, públicos objetivo, design da mensagem, estratégias, técnicas e táticas, calendário, orçamento
- **Comunicação:** Verificação da comunicação por meio de uma tabela que permita visualizar e revisar o planejamento

Públicos Intereses Influencias Estrategia Técnica Mensaje

- 1.
- 2.
- 3...
- **Avaliação:** Critérios e técnicas de avaliação.

PLANEJAMENTO (de acordo com o autor)

1. Metas e objetivos: As metas são amplas e abstratas enquanto os objetivos, que derivam das metas, são específicos, medíveis e perceptíveis. Ex: Campanha eleitoral em que a meta é governar e os objetivos são convencer eleitores indecisos, aumentar o número de votos etc

Obs: Essa visão contradiz a maioria dos autores, que propõem os objetivos como mais amplos e abstratos, enquanto as metas são mensuráveis e específicos.

DEFINIR A META

- O profissional de Relações Públicas devem definir as metas e objetivos de acordo com a missão, metas e objetivos da organização, jamais de maneira isolada.

IDENTIFICAR OS OBJETIVOS PARA ALCANÇAR A META

- Se as metas forem ambíguas os objetivos também serão
- **8 características dos objetivos ideais:**
 - Os objetivos são específicos e claramente definidos: não é a mesma coisa conscientizar sobre a AIDS e sobre sua transmissão para recém nascidos.
 - Os objetivos devem ser escritos: para que se possa consultar em momentos de dúvida.
 - Devem ser mensuráveis e alteráveis: podem ser mensuráveis por meio de porcentagens e números e alteráveis por estarem relacionados à outras áreas da organização.
 - Devem ser credíveis: O sucesso ou fracasso do objetivo deve depender, na medida do possível, somente do setor de relações públicas.
 - Os objetivos devem ser aceitáveis: devem estar em consonância com a missão, objetivos e metas da organização para que sejam aceitos pela direção.
 - Devem ser realistas e alcançáveis: Isso não significa ter objetivos fáceis e simplistas, a direção valoriza objetivos que apresentem uma melhora significativa para organização.
 - Os objetivos estão submetidos ao tempo: Deve-se identificar se a campanha será de curto ou longo prazo a depender do objetivo.
 - Os objetivos devem ser presumíveis: Ainda que se trate de uma fase de planejamento, desde o princípio se deve considerar as possíveis limitações que serão impostas (como financeira), trabalhando assim com criatividade ou aceitando expectativas mais modestas.
- **3 Classes básicas de objetivos:**
 - Objetivos cognitivos: Wilcox e outros chamam de objetivos informativos. Esses visam conscientizar o público, leva-lo a pensar sobre algo (acontecimentos, produtos, serviços). Pode ser de difícil mensuração, restando como opção fontes pouco concretas como a contagem da cobertura obtida na mídia de massa (que não é uma boa fonte porque assistir um conteúdo não significa se conscientizar)
 - Objetivos afetivos: seu propósito é que o público tenha uma atitude concreta ou se forme uma opinião sobre um tema.
 - Objetivos conativos: o seu propósito é fazer com que os públicos ajam de determinada forma, como nas eleições em que o objetivo é convencer os eleitores a votarem a seu favor.

Os objetivos afetivos e conativos são mais fáceis de quantificar mas mais difíceis de alcançar.

2. Gestão de objetivos: Associa a cada responsável de unidade, independente do seu nível, a definição e a realização dos objetivos da organização.
- se baseia na ideia que não se deve atribuir objetivos autoritariamente: pelo risco dos objetivos não serem alcançáveis e porque o subordinado não se sentirá representado por um objetivo do qual ele não participou da atribuição.
 - A doutrina europeia defende esse sistema de direção, que só dará certo se a organização (Matrat, 1971):
 - tiver um sistema descentralizado que defina claramente as competências dos serviços dependentes em cujo comando haja um único responsável
 - um sistema de comunicação que permita cada um articular-se ao outro e situar-se no conjunto
 - um sistema de delegação das vantagens e desvantagens de cada decisão
 - um sistema de controle para seguir a evolução real da organização de acordo com o caminho planejado
 - um sistema de associação e promoção que associe equitativamente aqueles que participam do progresso da organização
- Segundo Nager e Allen (1984) as Relações Públicas modernas são gerenciadas pelo sistema de gestão participativa por objetivos. Seu perfil é o seguinte:
- a finalidade é satisfazer os objetivos da organização
 - se concentram em uma concepção holística da organização
 - a gestão do dpto. de relações públicas está orientada para o futuro
 - se estabelecem prioridades das quais se realiza um seguimento
 - o planejamento de RP é a longo prazo
 - a avaliação está baseada em resultados e não em um feedback geral
 - a comunicação é bidirecional em todos sentidos: ascendente, descendente, lateral (entre deptos. e para o exterior)
- Não se trata apenas de resultados comunicativos mas, principalmente, de relacionamento
- Na hora de formular os objetivos de relação o profissional pode fazer as seguintes perguntas:
- Em que medida é importante que o público confie na organização?
 - Em que medida é importante que o público considere positivamente a organização?

- Em que medida é importante que o público sinta que a organização realiza tudo ele espera?

IDENTIFICAR PÚBLICOS ALVO

Os públicos serão aqueles para os quais se deseja dirigir para alcançar os objetivos. Esses públicos são diversos, pertencem a uma variedade de grupos e coletivos.

A análise desses públicos irá consistir na definição de suas motivações, interesses e problemáticas em relação a um tema real ou potencial a respeito da organização, tratando-se portanto de uma situação dinâmica.

- Classificação dos públicos segundo Grunig (1976,1983; Grunig e Hunt, 1984; Grunig e Repper, 1992): públicos definidos segundo grau de atividade-passividade de sua relação com a organização.
 - *Públicos inativos*: baixos níveis de conhecimento sobre a organização e de interferência sobre ela; se sentem satisfeitos ou não com a organização, mas pouco fazem para modificar a situação.
 - Esse é o público com o qual o profissional de relações públicas irá focar mais em suas atividades.
 - *Públicos atentos*: baixo nível de conhecimento sobre a organização e seu nível de interferência está intensificado diante de uma situação. Sua atenção pode ser incitada por fatores diversos (experiência pessoal, informação atual, notícia que afeta terceiros com os quais se identificam).
 - *Públicos informados*: estão informados sobre a organização, mesmo não sendo afetados diretamente por ela e tem um interesse pessoal com a organização e suas atividades.
 - *Públicos ativos*: altos níveis de conhecimento sobre a organização e de interferência sobre ela. Estão dispostos a controlar a situação e se organizar em razão disso.
 - *Não-públicos*: Não conhecem nem interferem na organização.
- ★ Conceito de *público latente* por Grunig (Grunig e Hunt, 1984): estado situacional de um grupo de públicos que pode cambiar de classificação diante

circunstâncias novas do ambiente. Um público atento pode se tornar ativo ao aumentar seu grau de interferência na organização.

- o Campanha eleitoral: Eleitorado como público inativo; Utilização de técnicas para motivar e aumentar o conhecimento através da criação de mensagens atrativas e afetivas em suportes audiovisuais.

1) Voto como dever civil -> público atento

2) Força em razão de convertê-los a uma força política -> público ativo.

- **Conhecimento:** se refere a crenças e atitudes sobre um objeto, pessoa, situação ou organização, baseada na experiência cotidiana ou na educação formal, e inclui o que um indivíduo considera verdadeiro.

- o É importante destacar esse componente pois **pessoas com alto nível de conhecimento podem processar a informação de forma mais efetiva e com menos esforço** porque comparam a informação com o conhecimento existente armazenado em sua memória para perceber diferenças e logo reinterpretam o significado da mensagem ou alteram o conhecimento pré-existente. Já **pessoas com baixos níveis de conhecimento estão em desvantagem na hora de processar uma informação.**

PROJETAR A MENSAGEM

A mensagem será o núcleo duro do conjunto dos discursos da organização que pretende alcançar os objetivos previamente determinados. Sendo assim, ela irá emergir da realidade da organização.

A estratégia parte da formulação de um parágrafo contendo a mensagem informativa e motivacional, que caminhará para uma redução a uma frase chave, que será a mensagem.

- Características da mensagem segundo Libaert (2000).

- o **Coerência:** a mensagem irá se concretizar em alinhamento com a identidade e objetivos da organização. (A pluralidade de mensagens é prejudicial para o andamento das atividades).
- o **Distinção:** a mensagem deve se diferenciar das demais para ser eficaz.
- o **Compreensão:** a mensagem deve ser simples e livre de floreios retóricos, porém não significa que deve ser rasa. A ideia é que se deve ter em mente as diferenças culturais e do sistema de valores dos diversos públicos, para projetar uma mensagem equilibrada e compreensível a todos os seus públicos.
- o **Visibilidade:** a mensagem deve ser bem sinalizada e presente em todos suportes de comunicação que ocorrerem (discursos, logotipos, notas a imprensa, posters etc.) e também bem conhecida internamente para que haja um alinhamento de atitudes e transmissões para o exterior.
- o **Durabilidade:** a eficácia da mensagem se observa a longo prazo.
- o **Adaptação:** a mensagem deve ser progressiva e acompanhar a evolução e mudanças de conjuntura da organização.

TIPOS E CONCEPÇÃO DA MENSAGEM

A concepção da mensagem é um ato complexo que envolve definir posicionamentos da organização com relação a diversos ramos.

Essa relação entre posicionamento e concepção da mensagem se expressa pela vontade da organização de ser motivadora e atrativa para seus públicos.

Diferentes métodos podem ser utilizados para conceber mensagens, mas o mais simples e utilizado é o **copy strategy**:

1) Qual é o objetivo da comunicação?

PLANIFICACIÓN, COMUNICACIÓN Y EVALUACIÓN 197

TABLA 4.2. CONCEPTOS PARA DEFINIR EL POSICIONAMIENTO

<i>Schwabig</i> (1988)	<i>Weil</i> (1990)	<i>Dagenais</i> (1998)	<i>Ossard</i> (1999)
El éxito de la empresa	La soberanía	El orden político	Lo que es la organización
La utilidad social	La actividad o el oficio	El prestigio	Lo que hace
La comunidad de interés y valor	El servicio o la vocación	El cambio de comportamiento comercial	La manera en que lo hace
La información	La relación con el público	El servicio	Su contribución, su papel social
		La lucha	

Fuente: Adaptado de Libaert, 2000.

- 2) A quem a organização deseja se dirigir?
- 3) O que motivará a melhora na relação?
- 4) Em que as características da organização são válidas para cumprir a promessa de melhora?
- 5) Qual o tom e o eixo da mensagem?

ELABORAR ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS DE DIFUSÃO DAS MENSAGENS

A estratégia foca nos objetivos que precisam ser alcançados e nas evoluções cruciais para fazê-lo, as técnicas correspondem aos mecanismos e as táticas aos processos pontuais.

- **Estratégias** determinarão qual o propósito que se pretende alcançar com as mensagens dirigidas ao público e como, de maneira geral, será trabalhado para conseguir obtê-lo. As estratégias são definidas tendo em mente os diferentes públicos.
- **Técnicas** irão identificar especificamente, dentro de nichos, como se deve difundir as mensagens que cada estratégia definiu.

- ★ **Táticas** irão servir para colocar em prática o que foi definido, superando obstáculos que possam criar desvios no caminho marcado pelo planejamento estratégico.

Obs: esses conceitos apresentados no tópico acima, divergem da visão de muitos autores, como Margarida Kunsch, onde **estratégia** seria “como fazer?” ou “como atingir o objetivo?”, as **técnicas** os mecanismos necessários, o que utilizar? e por fim, as **táticas** como a forma de decorrer do processo. Como exemplo, temos o

TABLA 4.4. TÉCNICAS APROPIADAS PARA DIFERENTES ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

<i>Relaciones con la prensa</i>	<i>Comunicación interna</i>
Conferencias de prensa	Intranet
Videocomunicados de prensa	Tablones de anuncios
Comunicados de prensa	Buzón de sugerencias
Dossier de prensa	Mensajería electrónica
Desayunos o comidas de prensa	Señalética
Visitas de prensa	Periódico interno
Viajes de prensa	Correo interno informativo
Artículos prerredactados	Material audiovisual de uso interno
Publirreportaje	Reuniones
Fotografía	Seminarios de estudio
Sitio web (sala de prensa on-line)	Procesos de acogida
Correo electrónico	Organización de eventos
<i>Comunicación visual corporativa</i>	<i>Relaciones públicas financieras</i>
Identidad gráfica: el logotipo y sus aplicaciones	Memoria anual
Diseño industrial o estilismo de producto	Organización de la asamblea anual
Packaging	Apuntes financieros
Diseño de ambientes	Relaciones con la prensa financiera
	Relaciones con los analistas financieros
	Relaciones con los accionistas e inversores
	Relaciones con las entidades financieras
<i>Patrocinio y mecenazgo</i>	<i>Lobbismo</i>
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Técnicas publicitarias	Movilización popular
Publicitación del evento	Negociación
	Argumentación
<i>Relaciones con la comunidad</i>	<i>Relaciones con los clientes</i>
Técnicas de implicación comunitaria	Técnicas publicitarias
Organización de eventos	Relaciones con la prensa
Patrocinio y mecenazgo	Mensajería ordinaria y electrónica
Donaciones y subvenciones	Ferías
	Patrocinio
	Boletines informativos

Burger King, que utiliza em seu marketing, campanhas de humor como a *estratégia*, as campanhas publicitárias como *técnicas* e os processos onde querem chegar como *táticas*.

PROGRAMAR E ORÇAMENTAR

- **Programação temporal:** imprescindível para a realização de qualquer campanha de relações públicas, é um estágio estratégico do planejamento. Programar datas de implantação de cada técnica de forma detalhada, do pré ao pós, é a chave para obter maior benefício possível de cada ação (uma técnica pode ter impacto perfeito como ação de partida, outra como ação de finalização).

★ Existem diferentes formatos para a realização da programação como o diagrama de Gantt e o método PERT.

- **Orçamento:** para Seitel (2001) deve ser feito em dois passos:

- 1) Estimativa dos recursos humanos e materiais necessários para realizar cada atividade.
- 2) Estimativa do custo e da disponibilidade de tais recursos.

Já para Wilcox (1999), o orçamento será feito por atividades e em formato de coluna:

Coluna esquerda: gastos com pessoal necessário.

Coluna direita: gastos necessários para a atividade em si.

- o Existem *custos fixos* (independente do cumprimento final dos objetivos, é o pré-evento), *custos variáveis* (o restante dos gastos que é possível estimar) e os *gastos imprevistos* (dos mais diversos, deverão ser incluídos como informação complementar)

★ Elemento de grande relevância na determinação e manutenção das relações entre o profissional de relações públicas e os altos diretores. O profissional deve realizá-lo da maneira mais realista, completa e clara possível e deve ser

capaz de vincular os custos às atividades e resultados (mensuração de resultados como justificativa orçamentária).

VERIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

- Se deseja causar um efeito nos públicos alvo e por isso, é importante que se tenha um conhecimento amplo sobre estes para tomadas de decisões coerentes.
- Assim, há um teste para verificar esse processo, e a partir dele, realizar as adequações no planejamento. No teste:
 - se lista os interesses particulares;
 - se revisa os planos para cada público;
 - especificam quem são os grupos ou pessoas de influência;
 - as estratégias e técnicas que serão utilizadas;
 - as táticas e as mensagens propostas.

Dessa forma se checa os interesses privados relevantes para que a mensagem possa refletí-los.

- Três perguntas são fundamentais durante essa etapa de verificação:
 - O que se exige como objetivos e metas está sendo cumprido?
 - Quem irá ser o responsável/ necessário para que isso ocorra?
 - Que tipo de mensagem iremos difundir?

AVALIAÇÃO

- É uma forma de análise e diagnóstico. O profissional deve entender que a campanha não termina após a implantação das estratégias. Existem princípios que regem essa etapa:
 - Definição de objetivos claros e resultados desejados;
 - Medição de resultados, tanto de curto prazo (consequências) quanto de longo (maior alcance e impactos);
 - Analisar o conteúdo dos meios de comunicação;
 - Medições mais críveis e credíveis, difundindo mensagens chaves com os objetivos claros.
- Os profissionais da área concordam com esses critérios para medir a eficácia da campanha, atente-se sempre para a avaliação durante todo o projeto.
- Existem então duas etapas:
 - Estabelecer os critérios avaliativos para medir os resultados;

- Determinar os métodos para recolher os dados necessários.

Através de pesquisas por exemplo, se compara o antes e depois da campanha, podendo revisar calendários e cronogramas, ou até estratégias e táticas específicas utilizadas com cada público.

- A partir do objetivo, se cria um critério avaliativo, e este se transforma em uma técnica de avaliação. Os resultados de cada campanha atuam como precedentes de projetos futuros. Uma pergunta que se deve fazer nesse momento é justamente se a meta estabelecida foi cumprida ou se a problemática foi solucionada.
- As ações dos Relações Públicas presentes também devem ser avaliadas. Pois, quando este mostra seu profissionalismo e sua experiência, está provando seu valor diante da organização, da ética e do mercado.
- A avaliação como atividade investigadora, atua em dois níveis distintos:
 - Seguir e controlar o desenvolvimento da campanha;
 - Analisar resultados uma vez executados, pois esse monitoramento é essencial para controlar o processo até se alcançar os objetivos estabelecidos.
- Já a avaliação final, funciona como uma autópsia, onde existem alguns passos como forma de guia:
 - Reunir os resultados, interpretando seus significados respeitando sempre os objetivos, metas e a missão da corporação;
 - Avaliar o impacto das ações levando em conta as atitudes dos públicos;
 - Determinar como a missão e as metas foram afetadas;
 - Medir os impactos da campanha, como a responsabilidade financeira, ética e social, por exemplo;
- Os impactos sociais são aspectos importantes e são medidos a partir de indicadores, descobrindo assim informações relevantes como a percepção social, a reputação e o clima interno.
- Pode-se então atribuir um valor econômico as ações sociais, medindo os impactos nas seguintes variáveis:
 - Fidelidade a organização;
 - Maior disposição do público ao ouvi-la;
 - Predisposição dos indivíduo a recomendar a organização;
 - Melhorias no posicionamento de produtos aos clientes.
- Por fim, deve-se realizar uma avaliação das relações estabelecidas entre a corporação e seus públicos. Esta, pode estar refletida na reputação, já que este é um ativo chave intangível no meio institucional.