

Práticas Acadêmicas em Relações Públicas

processos | pesquisas | aplicações

Organizadores
Cláudia Peixoto de Moura
Nelson Costa Fossatti



Editora Sulina

© Autores, 2011

Capa: Leticia Lampert
Projeto gráfico: FOSFORGRÁFICO/Clo Sbardelotto
Ediforação: Clo Sbardelotto
Revisão: Caren Capaverde
Revisão técnica: Miriam Gress
Editor: Luis Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecária responsável: Denise Mari de Andrade Souza CRB 10/960

P912

Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações/organizado por Cláudia Peixoto de Moura e Nelson Costa Fossatti. – Porto Alegre: Sulina, 2011. 238 p.

ISBN: 978-85-205-0590-8

1. Relações Públicas – Pesquisa. 2. Pesquisa Qualitativa – Métodos. 3. Comunicação Social – Pesquisa. I. Moura, Cláudia Peixoto de. II. Fossatti, Nelson Costa

CDU: 659.4

CDD: 659

A grafia desta obra está atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA MERIDIONAL LTDA.

Av. Osvaldo Aranha, 440 – conj. 101
CEP: 90035-190 – Porto Alegre – RS
Tel.: (51) 3311-4082 Fax: (51) 3264-4194
sulina@editorasulina.com.br
www.editorasulina.com.br

Março/2011

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

A realização de diagnósticos, em Relações Públicas, dá-se pela necessidade de melhor conhecer uma situação vigente, facilitando a elaboração de planejamentos de comunicação adequados a cada realidade organizacional. Dado que a comunicação otimiza processos relacionais e facilita a efetividade organizacional – “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência” (Kunsch, 2003, p. 69) –, sua gestão depende, diretamente, da qualidade das informações obtidas na fase inicial do processo, o da coleta de dados, averiguação e investigação. Informações precisas e habilmente ordenadas são fundamentais na avaliação inicial de situações de comunicação, pois, segundo Neves (2000, p. 208), “elas precisam ser organizadas, ‘postas no papel’, entendidas, clareadas, desafiadas, avaliadas, dissecadas, depuradas, peneiradas etc. [...] Depois, tudo isso deverá ser devidamente ordenado e cada coisa encaixada onde couber”.

Independentemente da área onde estará sendo desenvolvida, a realização de diagnósticos configura sempre um olhar para o ontem, o hoje e o amanhã, avaliando passado e presente com vistas a um melhor futuro. Aplicado à comunicação, trata-se de um olhar que avalia fluxos comunicativos (formas que transportam informação), culturas vigentes (valores, normas, crenças e regras internas), práticas administrativas e corporativas (práticas de ope-

ração e gestão), sintonias (equilíbrio), dissonâncias (desencontros), pessoas e processos.

A atividade de Relação Públicas, entendida como facilitadora de processos e promotora da interação entre as pessoas e de crescimento e desenvolvimento, pressupõe, portanto, a correta aplicação de ferramentas e práticas comunicativas, planejadas com base em situações já vividas e o resultado advindo das mesmas.

A partir da análise de meios e instrumentos de investigação, especificamente aqueles voltados ao levantamento de informações – pesquisas, auditorias, técnicas de observação, análise documental etc. – procede-se a uma atitude exploratória em relação a dados e fatos do cotidiano organizacional. A esse respeito, Simões (2001, p. 36) afirma que “o diagnóstico é a conclusão da análise de como se encontra a organização em face dos interesses de todos os seus públicos ou de um especificamente”, o que pressupõe “[...] pesquisar sobre a organização, sua missão, seus públicos, seus interesses, os canais de comunicação com o público e também sobre a conjuntura local, regional, do país e, muitas vezes, mundial” (Simões, 2001, p. 36). Para o autor, ainda, ao final da investigação, é necessária a análise de todos os dados com vistas à síntese elucidativa do problema e de suas inúmeras facetas.

Uma revisão teórica concentrada nas áreas da comunicação e de Relações Públicas (Andrade, 1993, 1994, 1996; Argenti, 2006; Baldissera, 2000; Bueno, 1999, 2001, 2005, 2007; Cesca, 2006; Costa, 1995; Ferreira, 2006; Fortes, 2003; França, 2004; Freitas e França, 1997; Goldhaber, 1999; Grunig, 2003; KREPS, 1995; Kunsch, 1986, 2003, 2006A, 2006B, 2007; Lesly, 1995; Marchiori, 2006; Mestieri, Melo, 2006; Morley, 2002; Moura, 2002, 2005; Nassar, 2006A, 2006B, 2007; Neves, 1998, 2000; Oliveira, 2007; Penteado, 1986, 1989; Peruzzo, 1982; Reis, 2004; Simões, 1995, 2001, 2006; Sousa, 2004, 2006; Steffen, 2003; Torquato, 1986, 2002; Varona, 1994, 2004; Villafañe, 1999; Wey,

1986; Wilcox, 1986; Witmer, 2000; entre outros especialistas) permite confirmar que o diagnóstico em Relações Públicas prevê avaliação estratégica – de partes ou do todo – como vantagem competitiva para a sobrevivência da organização no ambiente em que se encontra inserida. Trata-se de ler e interpretar esse ambiente, antecipando e possibilitando reagir favoravelmente a mudanças, sob condições de incerteza, com flexibilidade e abertura para a adaptação, o novo e a aprendizagem contínua. Para Morgan (2000), a ampliação do entendimento do indivíduo e a sua capacidade de “ler” de forma competente a vida organizacional é o que confere discernimento e poder quando se fala em realização de diagnóstico, avaliação crítica, interpretação criativa e visualização de novos horizontes.

O diagnóstico em Relações Públicas configura-se, então, em linhas gerais, em uma investigação aprofundada sobre as relações existentes entre a organização e os públicos a ela ligados – também chamada de mapeamento –, em que analisa detalhadamente estratégias e programas de ação desenvolvidos durante a história de vida da empresa, instrumentos aplicados, eficácia das ações praticadas e resultados obtidos. Da investigação resulta a identificação de possíveis problemas de relacionamento com algum(ns) segmento(s) de público(s) e a definição de prioridades, permitindo que a organização estabeleça novas estratégias de ação e comunicação interna e externa adequadas à sua realidade atual.

A comunicação nas organizações

A natureza da comunicação humana prevê um permanente processo de produção e emissão de mensagens, ocorridas em diferentes níveis, intrinsecamente ligadas e dependentes do contexto (tempo-espço), que busca, em síntese, a interpretação, a compreensão e a negociação. Comunicação – tendo sua essência na e

sendo sua matéria-prima a informação (aquilo que é novo/novidade e que produz ação) – implica percepção, atenção seletiva e interpretação (dar sentido e significado às mensagens recebidas). Na organização, a comunicação permite aos seus membros gerar e compartilhar informação, a fim de proporcionar compreensão do contexto organizacional, além de possibilidades de cooperação e ordenação, facilitando o desempenho de atividades coordenadas.

Embora com frequência percebida como técnica e instrumental por alguns estudiosos, dentro de um enfoque reducionista operativo, em verdade a comunicação nas organizações configura-se como estratégica, “sendo incorporada de fato na gestão das empresas” (Kunsch, 2006b, p. 167), pois é mediadora de relações e responsável pela manutenção da identidade organizacional.

Compreendida a partir de uma visão mais ampla, seu instrumental e suas ferramentas favorecem mudanças, transformações e desenvolvimento. Estudar a comunicação nas organizações, portanto, permite melhor compreender a vida organizacional, além da estrutura e da dinâmica das interações humanas.

Para Kunsch (2006b, p. 179), “as organizações modernas, para se posicionar frente à sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação”, auxiliando a organização a “fazer a leitura das ameaças e oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas”. Nassar afirma que

vemos as ações comunicacionais somadas, cada vez mais, aos processos de fusões e aquisições [...], às inovações de recursos humanos, processos, produtos e serviços, aos processos de gestão da qualidade e do ambiente, aos fechamentos de fábricas, à prestação de contas aos acionistas, às celebrações e nas

mudanças culturais e de rumos, entre outros momentos da vida organizacional (2006b, p. 244).

Para Costa (1995, p. 60), “a comunicação corporativa integra todas as formas disponíveis de comunicação, combinadas em função das estratégias da empresa, que tenham sido elaboradas segundo um programa de ação” e, independentemente das confusões havidas acerca dos diferentes termos que permeiam a área da comunicação organizacional, a questão decisiva diz respeito à definição de o que dizer, a quem e como, com destaque para as relações – interpessoais, recíprocas, as quais reforçam os vínculos com empregados, acionistas, líderes de opinião, clientes, a sociedade como um todo – que existem entre dizer e fazer, comunicar e agir. A comunicação é ação; ação é comunicação, e comunicar é, sobretudo, pôr em comum, fazer evoluir o projeto estratégico organizacional, consideradas as práticas de gestão da organização, sua razão institucional e sua missão.

Embora a significância da comunicação nas organizações, Bueno (2005) igualmente questiona a ruptura e a falta de sintonia existente entre a teoria e prática. Um olhar crítico desse autor chama a atenção principalmente para empresas que professam suas práticas de diálogo, transparência e ética, mas exercem muitas vezes uma comunicação unilateral, buscando atender aos seus próprios interesses. Em seu entendimento, o conceito de comunicação integrada pressupõe que as atividades de comunicação estejam articuladas e ajustadas ao processo de gestão da organização, coerentes a uma política e diretrizes comuns, alinhados seus pressupostos institucional e mercadológico, seus exercícios de comunicação interna e externa.

Em sociedades globalizadas, nas quais se observam, cada vez mais, a quebra de fronteiras e a não demarcação de territórios exclusivos para mercados, tecnologias, capitais, mercados e ideias, em que se presenciavam segmentos de público mais

exigentes, relações interpessoais mais cooperativas e organizações mais alertas no que se refere à sua participação social, cresce a importância do desempenho da comunicação quanto à sua responsabilidade de intervir nos relacionamentos e participar da construção e do fortalecimento de uma melhor coletividade para todos. Conforme Chanlat (1996, p. 43), “em algum momento da sua história, toda sociedade se insere em uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla”.

Ao intervir, lidando com valores humanos e pretendendo como resultado maior eficiência e eficácia para as organizações, a comunicação busca promover a harmonia nas relações, assegurando credibilidade, aceitação e legitimidade àqueles que estão conscientes de sua responsabilidade social e, mais, que acreditam fazer parte de uma sociedade informada e serem sabedores de seus direitos e valores.

O profissional de comunicação é aquele que escuta, interpreta e oferece novas possibilidades para uma melhor compreensão da realidade organizacional. Preocupado permanentemente em facilitar a interação social a fim de que se conjuguem diversos interesses, aumenta sua responsabilidade quanto à produção, à transmissão e à interpretação/compreensão das mensagens.

Entende-se que a ocupação de um espaço estratégico melhor favorece a intervenção na relação da organização com seus públicos com vistas ao atendimento dos interesses e expectativas organizacionais e onde ações e iniciativas comunicacionais são planejadas considerando os cenários interno e externo e a dinâmica do ambiente global.

As organizações estão inseridas em uma complexa rede de forças. Uma adequada análise dos macroambientes local, regional, nacional e mundial permite que se identifiquem forças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que influenciam no seu desempenho. A identificação tanto dessas forças quanto de ten-

dências (sempre dinâmicas), bem como o que representam em termos de oportunidades e ameaças para a organização, constituem a condição primeira para uma correta análise situacional do negócio, possibilitando não apenas obter vantagens de determinadas oportunidades, mas evitar ameaças de mercado.

Vinculada diretamente aos aspectos corporativos-institucionais e propondo estabelecer um conceito público para a organização (Kunsch, 2003), a comunicação nas organizações também ajuda a prevenir crises e a enfrentá-las (caso não seja possível sua detenção antecipada). Para McLoughlin (2004), sempre que ocorrerem acontecimentos e fatos anormais é preciso saber identificar, antes de tudo, se a situação configura-se como incidente, emergência ou crise, considerado o interesse que o fato desperta na mídia e a na opinião pública e o tempo pelo qual a situação se prolonga. Para cada uma das situações enfrentadas há um plano de comunicação específico, o qual busca conduzir o processo de forma proativa, e não reativa – informar sem perda de tempo, reconstruir relações que possam ter sido estremecidas, manter a coerência da mensagem, determinar porta-vozes decisivos, confiáveis e com suficientes conhecimentos técnicos, entre outros aspectos, constituem fatores que contribuem para o retorno à normalidade.

O entendimento da comunicação como estratégica pressupõe, então, a necessidade de um planejamento para a elaboração e a construção de programas de comunicação organizacional.

O Planejamento em Relações Públicas

O planejamento, de uma forma geral, é um processo de tomada de decisões que direciona esforços para determinado(s) objetivo(s), ordenando ideias, estabelecendo métodos e recursos para atingi-los, assim como definindo prazos para se chegar lá.

Trata-se de um processo dinâmico que antecipa mudanças futuras por meio da adoção de estratégias variadas, determinando e corrigindo cursos de ação, assim como viabilizando o estabelecimento de diretrizes e objetivos.

Planejar é a decisão antecipada sobre o que fazer, como fazer e quando fazer, disciplinando esforços e racionalizando atividades e atitudes, cientes de que o processo de planejamento nunca finda, é sempre dinâmico, que sofre ajustes e adaptações enquanto está sendo implantado, com variações que podem ser constantes (variáveis que vão sendo adaptadas). Todo planejamento convive com riscos e incertezas.

Para Mintzberg (2001, p. 258), “o planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação”. Mais recentemente, o autor confirma que o planejamento justifica-se a fim de coordenar os esforços e as atividades da organização, racionalizar as tomadas de decisão, considerar possibilidades futuras e formalizar estratégias e processos (2004, p. 29-32).

Diferentes autores das áreas de Administração (Cavalcanti; Mello, 1981; Ansoff, 1993; Gracioso, 1996; Kotler, 2000; Wright; Kroll; Parnell, 2000; Oliveira, 2005) e de Relações Públicas (Kunsch, 2003, 2007) geralmente designam o planejamento conforme seus tipos estratégicos (ou corporativo), tático (ou de visão) e operacional (ou de unidades de negócios), permitindo compreender que a elaboração de um planejamento pode variar em função de prazos (mais longos ou mais curtos), amplitude (mais ampla ou mais restrita), aprofundamentos e riscos (maiores ou menores), procedimentos adotados e resultados esperados.

Tratando-se de um processo lógico, sequencial, dinâmico, flexível, de tomada de decisões, o planejamento constitui-se em um instrumento de trabalho que disciplina esforços e racionaliza atividades e decide, antecipadamente, o que fazer, como fazer,

quando fazer, quem deve fazer. Relembro Bueno (2005, p. 103), “planejamento [...] implica [...] articulação com o processo de gestão, em metas a curto, médio e longo prazos e em uma avaliação constante do [...] que está sendo posto em prática”.

Definidos os rumos da organização, é fundamental que a comunicação da empresa esteja alinhada com seu negócio, sua missão, seus princípios e valores. Para Argenti (2006, p. 44), “ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração da missão e da visão da empresa”.

Respeitado esse momento de definições da organização e o estabelecimento de seus objetivos e metas, as Relações Públicas apropriam-se da comunicação para mostrar, aos públicos de interesse, qual o caminho a seguir, como traçar esse caminho, quais as variáveis que podem surgir (no sentido de enfrentar facilidades, mas, também, adversidades que devem ser transpostas).

O planejamento de Relações Públicas considera a comunicação global da organização e concebe suas realidades econômica, política e sociocultural. Mais idealmente, deve ser desenvolvido, portanto, a partir de um planejamento macroestratégico da organização, e seus esforços precisam ser dirigidos também para atingir a missão, os objetivos e as metas organizacionais.

Dado que o planejamento permite prever comportamentos e reações futuras frente às decisões ou atitudes da organização, seu exercício tem caráter proativo, possibilitando uma leitura antecipada do que pode vir a ocorrer na esfera institucional. Por trabalhar com diversos segmentos de públicos, a atividade requer o máximo de cuidados e a sistematização das ações e, assim procedendo, evita a improvisação, racionaliza recursos, orienta atitudes e comportamentos organizacionais.

De modo geral, pesquisadores da área (Fortes, 2003; França, 2004; Kunsch, 2003; Penteado, 1986; Simões, 2001,

2006; Sousa, 2004; Torquato, 2002) concordam com as fases gerais da realização de planejamentos de Relações Públicas, a saber diagnóstico e prognóstico (definição do problema com base em pesquisa, *briefing*, análise de cenários e tendências de futuro), assessoramento (definição sobre o que fazer, estratégias, instrumentos, administração de recursos), implementação (ação específica, fazer acontecer) e avaliação (ajustes e retroalimentação, monitoramento e fechamento).

Não obstante as etapas e os esquemas propostos pelos autores, a atividade de Relações Públicas prevê diferentes tipos de planejamentos, sugeridos de acordo com o(s) público(s) de influência, o momento situacional da organização e as dimensões requeridas (extensão no tempo e intensidade necessária), que compreendem, entre outros, planejamento de gerenciamento de crises e emergências, comunicação interna e/ou externa, fixação de imagem e conceito público, mídia, responsabilidade social, imagem institucional e reputação, produto, gestão estratégica da comunicação organizacional, responsabilidade social corporativa, relações com investidores, relações com o governo, relações com fornecedores.

Ao desenvolver a comunicação nas organizações, em acordo com o planejamento estratégico, tem-se que deve ser permanente (ininterrupta), contínua (constante), sistematizada (ordenada) e lógica (apropriada às exigências do negócio). Este praticar a comunicação, anterior à sua execução, deve ser planejado e, ao se planejar, a necessidade primeira de analisar e avaliar o ambiente – macro e micro – da organização, procedendo-se ao diagnóstico.

O diagnóstico, como etapa do processo de planejamento, oferece uma base de dados e um conjunto de informações sobre a situação conjuntural vivida pela organização, facilitando a apreensão e o monitoramento da situação de relacionamento com seus públicos de interesse.

Diagnóstico em Relações Públicas

A consideração das diferentes variáveis que interferem na vida organizacional implica a necessidade de conhecê-las para melhor poder administrá-las. As constantes mudanças exigem das organizações – em nome da sustentabilidade – uma capacidade de ajustamento permanente, o desenvolvimento de uma postura preventiva, sempre tendo em vista sua capacidade competitiva e seu conceito público.

A análise permanente dessa realidade organizacional e a verificação da necessidade de intervenções configuram o diagnóstico. O diagnóstico é um instrumento de conhecimento. O termo origina-se do grego – *diagnostikos* – e significa a capacidade de diagnose e discernimento. No mundo organizacional, quer dizer a capacidade de descrever e analisar uma realidade presente, ao mesmo tempo em que permite pressupor uma realidade futura.

Para Gaj:

Diagnosticar [...] é importante para avaliar se os modelos organizacionais correspondem às necessidades de interação e de funcionalidade. [...] avaliar se os caminhos percorridos para tomar decisões [...] são os que melhor atendem aos objetivos e fins a que a empresa ou organização se propõe. Tem como conseqüência o aumento da percepção da realidade, sem provocar ainda mudança (2002, p. 75-79).

Alguns autores também se utilizam do termo *auditoria* para se referirem a situações de exame e análise de situações diversas e/ou específicas nas organizações. Da mesma forma que o vocabulário diagnóstico, a realização de auditoria igualmente provém subsídios e informações que possibilitam o pensar estrategicamente, no sentido de maximizar oportunidades, melhorar procedimentos, antecipar mudanças e riscos, apoiar o desenvolvimento.

Na atividade de Relações Públicas trata-se de ler e interpretar o ambiente, antecipando e possibilitando reagir favoravelmente a mudanças, sob condições de incerteza, com flexibilidade e abertura para a adaptação, o novo e a aprendizagem contínua. Para Morgan (2000), a ampliação do entendimento do indivíduo e a sua capacidade de "ler" de forma competente a vida organizacional é o que confere discernimento e poder quando se fala em realização de diagnóstico, avaliação crítica, interpretação criativa e visualização de novos horizontes.

As organizações são feitas por pessoas e para pessoas, e, em se tratando de trabalhar com pessoas e para pessoas, a comunicação é a base de toda existência – como indivíduo ou como organização – independentemente do segmento de público ao qual pertencem (França, 2004). E se as organizações trabalham com diferentes segmentos de público, sua identificação, caracterização e análise favorecem maior compreensão de suas expectativas e frustrações, bem como das possibilidades de existência de insatisfação e desacordo ou harmonia e cooperação.

O diagnóstico em Relações Públicas configura-se, então, em linhas gerais, em uma investigação aprofundada sobre as relações existentes entre a organização e os públicos a ela ligados – também chamada de mapeamento –, em que analisa detalhadamente estratégias e programas de ação até então desenvolvidos – durante a história de vida da empresa –, instrumentos aplicados, eficácia das ações praticadas e resultados obtidos. Da investigação resulta a identificação de problemas de relacionamento com algum(ns) segmento(s) de público(s) e a definição de prioridades, permitindo que a organização estabeleça novas estratégias de ação e comunicação interna e externa adequadas à sua realidade atual.

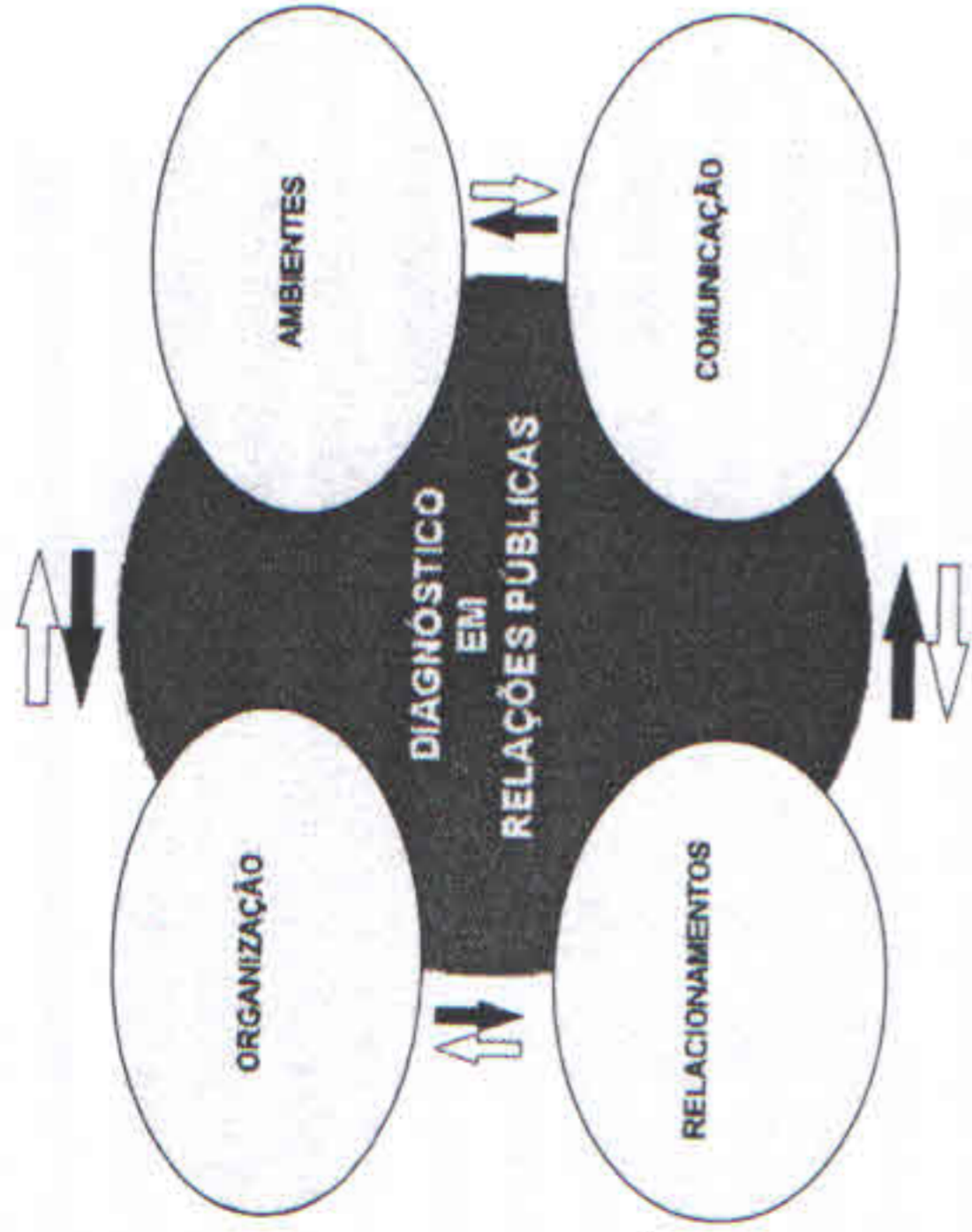
A análise da opinião de teóricos de comunicação e relações públicas (Fortes, 2003; Freitas e França, 1997; Kunsch, 2003; Morley, 2002; Witmer, 2000; Villafaña, 1999; Simões, 2001, 2006;

Varona, 2004; Sousa, 2004, 2006; Bueno, 2007; Mestieri e Melo, 2006) quanto ao que consideram importante na realização de levantamentos e análises para a aplicação de diagnósticos em Relações Públicas identifica diferentes designações para tal exercício, ora chamando-o de pesquisa, auditoria, diagnóstico, investigação e observação permanente. Além de diferir quanto ao uso de terminologias, os autores consultados também divergem quanto às práticas sugeridas, às formas de investigação, aos métodos enunciados para ler e explicar a organização e identificar situações de relacionamento com os públicos de interesse, o que permite dizer que não existem regras prefixadas, mas, sim, diferentes opiniões, pontos de vista e estilos de averiguação. A opinião de todos os autores coincide, por outro lado, quanto à necessidade de se proceder a essa leitura organizacional, independentemente de enunciados, formas, tipos de análises, processos.

Como convergências na posição dos autores, destacam-se, também, que o ato de diagnosticar sempre contempla o sentido de identificação e avaliação de práticas e processos comunicativos da organização e que analisar a organização diz respeito a conhecer o ambiente organizacional, a comunicação organizacional, os públicos (e seu constante monitoramento de opiniões, expectativas e necessidades diante do desempenho da organização) e a *imagem* (mencionada principalmente como corporativa). Embora com menor incidência, também se revela o termo *relacionamento*, identificando a necessidade de se verificarem as condições e as circunstâncias das relações existentes junto aos segmentos de público afetos à organização.

O diagnóstico em Relações Públicas oferece, portanto, um mapeamento da situação da empresa e permite estabelecer as políticas, os programas e as campanhas de comunicação. O diagnóstico vem sempre seguido de um planejamento que, por sua vez, dá sustentação às ações de comunicação propostas e à tomada de decisões.

DIAGCORE – Diagnóstico de Comunicação e Relacionamentos



Fonte: elaborado pela autora

Desmembrando o diagrama expresso acima, temos que o modelo apresenta movimento circular, sugerindo uma interpretação continuada e sequencial que, dependendo da necessidade e das possibilidades de análise do avaliador, e dada a subjetividade implícita nos processos relacionais e de comunicação, pode ter sua ordem alterada, invertida ou cruzada.

A etapa **ORGANIZAÇÃO** refere uma *análise situacional interna* que caracteriza o negócio e favorece uma radiografia inicial do contexto em que se vai atuar e desenvolver a comunicação. Por meio de análises e pesquisas variadas, definidas conforme as possibilidades vigentes (análise de gabinete, levantamento de informações junto à alta administração, análise documental de materiais históricos, relatórios, pesquisas internas e externas anteriormente realizadas, entrevistas pessoais), investigar aspectos

referentes à missão, visão e valores organizacionais, seu organograma, histórico, produtos e/ou serviços oferecidos, mercados atendidos e abrangência geográfica. Igualmente, inteirar-se a respeito das hierarquias vigentes, das crenças básicas compartilhadas pelo poder decisório e pelos colaboradores, das relações e das instâncias de poder e de decisão.

AMBIENTES, por sua vez, identifica a *análise de ambientes* com avaliação crítica sobre os ambientes interno, setorial e externo à organização e sobre os fatores de influência ali verificados. Inicialmente, a análise do ambiente interno permite avaliar as limitações que colocam a organização em vantagem ou desvantagem e risco, frente à concorrência e ao mercado externo, apontando forças positivas existentes (e que devem ser valorizadas e maximizadas) e aspectos ou pontos fracos que devem ser minimizados ou eliminados. A investigação geral dos setores da organização, suas capacidades financeira, gerencial, funcional, organizacional, pode ser procedida por meio de análise de relatórios e documentos, índices de desempenho, conversas informais, entrevistas e observação direta. Também a investigação, entre outros itens, sobre as competências internas, a política de recursos humanos, os estilos de liderança e os processos de informação e comunicação (mais especificamente abordados em **COMUNICAÇÃO**).

Na sequência, a verificação de tendências – por meio de pesquisas e investigações na mídia, em revistas especializadas, em estudos de mercado –, e sobre quais os cenários de desenvolvimento mais favoráveis para o negócio que está sendo objeto de análise. Especificamente, fala-se de forças, oportunidades e ameaças do ambiente externo que interferem ou podem interferir no ambiente organizacional (político-legais, econômicas, demográficas, culturais, tecnológicas, ecológicas, entre outras).

A última verificação indicada nessa etapa diz respeito à análise setorial, a qual situa a organização frente à concorrência direta, avaliando seu posicionamento, necessidades de mudança e evolução, ameaças do setor. Ao mesmo tempo, fornece indicadores sobre produtos e serviços substitutos. Tal verificação pode ser procedida por meio de análise comparativa do comportamento da concorrência, análise de dados históricos da organização com relação a aspectos comerciais, volumes de vendas e negociações, análise de pesquisas de mercado realizadas anteriormente. De maneira mais específica, a investigação diz respeito a como se comportam as empresas do setor, os fornecedores e compradores, e no que o negócio se diferencia.

A etapa COMUNICAÇÃO – a *comunicação da organização* – aponta posicionamentos transmitidos aos públicos de interesse, indicando ou não coerência entre discurso e ação. A avaliação dos resultados obtidos permite conhecer indicadores como clareza da comunicação adotada, consistência, impacto, resultados produzidos nos públicos de interesse, imagem da marca, entre outros aspectos. A investigação pode ser realizada por meio de entrevistas, análise de documentação e registros existentes, conversas informais, pesquisas de opinião e imagem, análise da mídia e clipagem de notícias veiculadas sobre a organização, além do registro de visitas ou número de participantes em acontecimentos empresariais e do recebimento de solicitações de patrocínio.

Nesse item, as variáveis de análise dizem respeito a políticas e objetivos propostos para a comunicação corporativa (adoção ou não de uma filosofia de comunicação integrada, ligada ou não à estratégia da organização), fluxos e canais de informação internos (ascendentes, descendentes, transversais), a importância concedida à comunicação (localização no organograma da empresa), áreas atendidas (Relações Públicas, imprensa, propaganda etc.), comunicação com os públicos interno e externo (objetivos

específicos pretendidos; ações e instrumentos praticados; eficácia das ações e instrumentos; barreiras existentes), avaliação e mensuração das práticas comunicacionais (imagem corporativa, relacionamento com a imprensa).

Por fim, em RELACIONAMENTOS, a *situação de relacionamento com públicos de interesse* identifica a segmentação adotada pela organização e as relações existentes. Por meio de pesquisas, entrevistas, levantamentos internos sobre índices de sugestões/reclamações ou considerações recebidas por parte dos diferentes segmentos de público, verificar os públicos de interesse (níveis interno e externo), o perfil de cada segmento (motivações, comportamentos, relacionamento que mantém com a empresa), tempo de relacionamento, expectativas e interesses que mantém com a organização, como a organização está se relacionando com cada segmento (que ações e instrumentos de comunicação estão sendo adotados e sua eficácia), problemas porventura existentes (em cada um dos segmentos estabelecidos).

A sequência aponta verificações sobre a *Organização, Ambientes, Comunicação e Relacionamentos*, apresentando um caminho a ser seguido e indicadores do que deve ser investigado, derivações do grande item que especificam o interesse da investigação. Tem-se um problema ou uma realidade a ser investigada, reúne-se a maior quantidade possível de dados, analisam-se os dados para se angariar informações, interpretam-se tais informações, realiza-se análise crítica da situação.

De posse dos dados levantados e conhecendo o que ocorre, a etapa seguinte constitui-se na realização de uma análise do que foi compilado, facilitando a leitura da realidade. O raciocínio é abstrato e intangível, mas parte de uma base de dados concreta. O diagnóstico, agora, oferece informação para a tomada de decisão.

Este roteiro indica alguns instrumentos específicos, como a realização de pesquisas (documental, entrevistas pessoais, ques-

tionários etc.), a análise das ações de comunicação anteriormente desenvolvidas, conversas informais ou sistematizadas junto a colaboradores e outros, cabendo sempre ao investigador tal definição e o uso de criatividade na obtenção dos dados, considerando sua disponibilidade orçamentária e de tempo. Outros aspectos como procedimentos adotados para a análise dos resultados, a relação estabelecida com o contratante, a apresentação dos resultados obtidos com a realização do diagnóstico, o assessoramento quanto ao estabelecimento de estratégias e a frequência para realização de diagnósticos devem ser observados em fase anterior ao início da investigação.

Considerações finais

Toda organização que se preocupa com o seu futuro compreende que esse se baseia na qualidade dos relacionamentos que estabelece em seu meio e pondera sobre a sua comunicação corporativa.

Entende-se que, frente às considerações sobre a evolução dos mercados e às mudanças havidas no desenvolvimento dos cenários nacional e internacional, quanto mais qualificado, transparente e permanente for esse relacionamento junto aos públicos de interesse da organização, tanto mais chances de fidelização de consumidores e outros segmentos, de onde a legitimação de marca e imagem e, conseqüentemente, a manutenção da existência organizacional.

A exequibilidade da aplicação de diagnósticos nas organizações está condicionada a sua necessidade de identificar e conhecer variáveis que afetam seus processos de negócios e corresponde a investigação, sistematização e análise de dados. Sua viabilização – metodologia e procedimentos a serem adotados, período e frequência de realização – entretanto, deve atender às particulari-

dades de cada empreendimento, e será determinada com abordagens específicas, de acordo com a realidade organizacional.

O diagnóstico em Relações Públicas, mais especificamente, configura-se em uma investigação aprofundada sobre as relações existentes entre a organização e os públicos a ela ligados, em que são analisados, detalhadamente, todos os aspectos e variáveis organizacionais que concorrem para este estabelecimento. Da investigação resulta a análise crítica que situa a corporação frente ao que existe de positivo e ao que necessita ser aperfeiçoado em termos de comunicação.

Referências

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Dicionário profissional de Relações Públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*. 29ª ed. São Paulo: Summus, 1996.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Para entender Relações Públicas*. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BUENO, Wilson da Costa. A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, nº 32, p. 11-28, 2º sem. 1999.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos. *Communicare: revista de pesquisa/Centro Interdisciplinar de Pesquisa*, Faculdade de Comunicação Cásper Líbero, São Paulo, v. 1, nº 1, p. 83-91, 2001.

GRUNIG, James E. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Revista Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, v. 24, n° 39, p. 67-92, 2003.

KREPS, Gary L. *La comunicación em las organizaciones*. Wilmington, Delaware, Estados Unidos: Addison – Wesley Iberoamericana, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados em Relações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006a, p. 33-52.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006b, p. 167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento e gestão estratégica das Relações Públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Relações Públicas comunitárias*. São Paulo: Summus, 2007, p. 293-309.

LESLY, Philip. *Os fundamentos de Relações Públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

McLOUGHLIN, Barry. Um plano de comunicação eficaz. *HSM Management*, Barueri, ano 8, n° 45, p. 66-71, jul./ago. 2004.

MESTIERI, Carlos Eduardo; MELO, Walteir de. Pesquisa em Relações Públicas: auditoria de opinião. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 21-32.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print Editora, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. *Auditoria de imagem na mídia como inteligência empresarial*. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo2.php>. Acessado em: 07 out. 2007.

CAVALCANTI, Marly; MELLO, Álvaro A. A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Ed. Loyola, 1981.

CESCA, Cleuza. G. Gimenes (Org.). *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 21-45.

COSTA, Joan. *Comunicación corporativa e revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

FERREIRA, Waldyr. Comunicação dirigida: instrumento de Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 91-101.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

FREITAS, Sidinéia G.; FRANÇA, Fábio. *Manual da qualidade em projetos de comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GAJ, Luis. *O estrategista*. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana, 1999.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo*. São Paulo: Atlas, 1996.

- PERUZZO, Círcia K. *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus, 1982.
- REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. ORGANICOM – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 1, nº 1, ago. 2004.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 2006.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.
- SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a comunicação em Relações Públicas*. Florianópolis: Secco, 2004.
- SOUSA, Jorge Pedro. A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In: CIESCA, Cleuza. G. Gimenes (Org.). *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.
- STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. *Modos de percepção em Relações Públicas: o significado do conceito público*. 2003. 144 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade dos Meios de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson, 2002.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- VARONA, Federico. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Revista Diálogos de la Comunicación*, Lima, nº 39, p. 53-64, jun. 1994.
- VARONA, Federico. *Todavía es posible soñar: Teoría apreciativa y Comunicación organizacional*. ORGANICOM – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ano 1, nº 1, p. 13-33, ago. 2004.
- VILLAFANE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.

- MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORLEY, Michael. *How to manage your global reputation*. New York: New York University Press, 2002.
- MOURA, Cláudia Peixoto de. A pesquisa em Relações Públicas: orientações bibliográficas. *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, n. 28, p. 144-154, dez. 2005.
- MOURA, Cláudia Peixoto de. *O curso de comunicação social no Brasil: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- NASSAR, Paulo. *Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. 2ª ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006a.
- NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006b, p. 239-248.
- NEVES, Roberto de Castro. *Imagem empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Relações Públicas nas empresas modernas*. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Relações Públicas nas empresas modernas*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

- WEY, Hebe. *O processo de Relações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986.
- WILCOX, Dennis L. *Public relations: strategies and tactics*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1986.
- WITMER, Diane F. *Spinning the web: a handbook for public relations on the internet*. New York: Longman, 2000.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.