

# Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado

## *Public Relations as a strategic function: a path to be traced*

■ ELISÂNGELA CARLOSSO MACHADO MORTARI\*

ALINE EGGRES DE CASTRO\*\*

### RESUMO

A literatura da área de Relações Públicas aponta que o perfil do profissional tem evoluído de um papel técnico a estratégico, devendo incluir conhecimentos e habilidades para atuar junto à alta Administração na tomada de decisão. O profissional, entretanto, ainda encontra dificuldades em se inserir nesse meio e alinhar o planejamento da comunicação ao planejamento organizacional. Para verificar se essas dificuldades são fruto de lacunas na formação acadêmica, foi realizada análise do enfoque dado nos principais cursos de RP do país. Os resultados demonstram que é necessário que os cursos se qualifiquem e foquem nas questões relacionadas ao novo papel do profissional, preparando o aluno para se inserir no novo paradigma.

**Palavras-chave:** Relações Públicas, função estratégica, ensino em Relações Públicas, estratégia organizacional

### ABSTRACT

The literature of the field indicates that the Public Relations professional's profile has evolved from a technical role to a strategic role and should include knowledge and skills to work with senior Management in decision making. The professional, however, still finds it difficult to fit into that environment and align communications planning to organizational planning. To verify if these difficulties are the result of gaps in academic formation, an analysis was made to verify the focus of main PR courses in the country. The results demonstrate the need for courses to qualify themselves and focus on issues related to the new professional role, preparing the student for entering the new paradigm.

**Keywords:** Public Relations, strategic role, teaching in Public Relations, organizational strategy

\* Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria-RS, Brasil. E-mail: elimortari@hotmail.com

\*\* Bacharel e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria-RS, Brasil. E-mail: alineeggres@gmail.com

**A**PÓS MUITOS ANOS sendo tratadas como função técnica nas organizações, as Relações Públicas têm ganhado uma abordagem diferente na literatura da área. Autores como Grunig (2009), Kunsch (1997, 2003), França (1997) e Bueno (2005, 2009), entre muitos outros, passam a tratar Relações Públicas como função estratégica nas organizações, devendo atuar junto à alta Administração na tomada de decisão e tornando-se responsáveis diretas pela construção e manutenção de relacionamentos estratégicos de longo prazo, que tragam resultados tangíveis às organizações.

As discussões sobre Relações Públicas estratégicas, entretanto, “se referem à ideia de que a atividade deveria ser planejada, gerenciada, avaliada e vinculada de algum modo aos objetivos organizacionais” (Grunig, 2009: 71). Para o autor, essas discussões não refletem uma compreensão total de como a profissão pode contribuir para a estratégia organizacional e o processo decisório. A função excelente de Relações Públicas deve estar aliada a um gerenciamento estratégico da comunicação, de forma que seu planejamento esteja alinhado aos objetivos organizacionais.

Kunsch (1997) afirma que o planejamento de Relações Públicas é fragmentado quando trabalhado de forma isolada das demais áreas organizacionais. Para a eficácia comunicacional, o melhor ponto de partida para o planejamento de Relações Públicas seria o planejamento estratégico realizado pelas organizações, que dispõe de análise ambiental, diagnóstico organizacional, situação em relação aos mercados e objetivos a serem alcançados, observa a autora.

Os profissionais, entretanto, nem sempre estão preparados para esta realidade. A maioria ainda atua em um nível técnico ou no máximo gerencial, sendo que poucos possuem habilidades e conhecimentos suficientes para a atuação de forma estratégica. Mesmo os profissionais que já possuem visão estratégica ainda encontram dificuldades em atuarem dessa forma nas organizações e alinharem-se à alta Administração na tomada de decisões.

Os autores supramencionados afirmam que cabe aos profissionais provarem seu valor estratégico para que sejam incluídos no processo decisório, o que faria com que a profissão evoluísse ao paradigma estratégico. Este artigo, entretanto, questiona se a preparação que os profissionais da área recebem durante sua graduação os habilita e oferece conhecimentos suficientes para atuar estrategicamente e, principalmente, para compreender os processos administrativos que levam ao planejamento estratégico organizacional, para que possam alinhar a comunicação de forma adequada aos objetivos organizacionais.

Simões (1999) destaca a necessidade de conhecimento teórico, um conjunto de conceitos, definições e princípios, alinhados ao conhecimento técnico (*know-how*) da profissão de Relações Públicas para que se possa diagnosticar,

prognosticar e intervir nos processos organizacionais de forma adequada. Para o autor, o conhecimento apropriado é fundamental para a evolução do conceito.

Acredita-se, portanto, que as dificuldades encontradas pelos profissionais possam ser causadas por lacunas em sua formação acadêmica, que durante a graduação ainda podem continuar *presos* aos paradigmas técnicos e gerenciais, sem evoluir ao paradigma estratégico da função de Relações Públicas e não ter acesso apropriado a informações e teorias relacionadas às estratégias organizacionais, focando-se apenas nas estratégias de comunicação.

O estudo, neste sentido, é centrado nos seguintes questionamentos: o profissional de Relações Públicas possui conhecimento de planejamento estratégico organizacional para atuar no nível estratégico das organizações, junto à alta Administração? O profissional compreende a estratégia organizacional ou só tem foco em públicos? É possível que o profissional atue com excelência junto à alta Administração sem compreender os processos que levam à tomada de decisão gerencial, como as ferramentas de análise ambiental e planejamento?

Para tentar responder a essas perguntas, foi realizada revisão da literatura sobre Relações Públicas, que aponta a uma atuação estratégica da função. Em seguida, foi traçada no estudo a situação do ensino de Relações Públicas no Brasil com uma breve avaliação do alinhamento do que é oferecido nas Instituições de Ensino Superior (IES) e as tendências descritas na literatura. Após, foram apontadas algumas teorias relacionadas à estratégia organizacional, que poderiam contribuir com a formação do profissional. Por fim, são apresentadas as considerações finais que visam a encontrar um caminho para uma atuação estratégica.

## AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

Por muito tempo entendida como uma função meramente técnica, hoje as Relações Públicas assumem visão estratégica indispensável para o posicionamento institucional das organizações e para a manutenção de relacionamentos eficazes com seus públicos (Kunsch, 2003). O objetivo das Relações Públicas, segundo Grunig (2009), seria o de cultivar relacionamentos com públicos, atendendo ao paradigma da gestão estratégica, em vez de meramente *defender* a organização, tentando influenciar públicos a atitudes positivas em relação à organização, por meio de mensagens e relações com a mídia, que atendem ao paradigma simbólico. As relações públicas devem “pensar e agir estrategicamente em busca da excelência e da comunicação simétrica” (Kunsch, 1997: 29).

As Relações Públicas, de acordo com Kunsch (2003), precisam demonstrar resultados e ajudar a organização a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores. A atuação estratégica implica

em ajudar a organização em seu posicionamento perante a sociedade, abrindo canais de comunicação entre a organização e os públicos. O papel estratégico de Relações Públicas, segundo a autora, seria de assessorar os dirigentes na identificação de questões latentes que envolvam o relacionamento com o público.

A atuação estratégica, segundo Kunsch (2003), depende da posição do profissional na estrutura organizacional e das suas capacidades de conhecimentos. Ele deve estar qualificado para atuar de forma analítica e observadora. Além da capacidade profissional, a função estratégica está intrinsecamente ligada ao planejamento estratégico da organização, devendo agir em sinergia com as outras áreas. Grunig (2009) ressalta a importância da administração estratégica para a identificação de problemas no ambiente e tomada de decisão.

França (1997) destaca a necessidade de planejar estrategicamente Relações Públicas, incluindo-as no planejamento estratégico global das empresas. Para Kunsch (1997), o planejamento de Relações Públicas deve estar sempre alinhado ao planejamento estratégico e às políticas organizacionais traçadas: “não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores” (Kunsch, 1997: 29).

Para Bueno (2009) uma das principais funções das Relações Públicas é a inteligência empresarial, que consiste em transformar dados difusos em conhecimento estratégico. A inteligência requer planejamento da comunicação que deve ser alinhado aos objetivos organizacionais. A comunicação empresarial seria a ferramenta de inteligência que, quando incluída nas estratégias organizacionais, tem o papel fundamental na busca de eficácia na interação com os *stakeholders*, gerando relacionamentos que promovam vantagem competitiva à organização.

Bueno (2005) considera inimaginável um processo organizacional efetivo sem uma comunicação estratégica que o respalde. Para o autor, entretanto, ainda há um caminho longo e penoso entre o discurso e a prática da comunicação estratégica, visto que muitas organizações não possuem estratégias de comunicação que vão além de simples tarefas e programas. A comunicação estratégica pressupõe o alinhamento com a cultura e objetivos organizacionais e o planejamento de curto, médio e longo prazos, acompanhado de avaliações constantes. É importante que a organização assuma a comunicação como estratégica, não apenas os profissionais da área.

D’Azevedo (1994) afirma que o relações públicas, de acordo com o paradigma funcionalista, ocupa na organização a posição de observador do contexto social mais amplo. A organização é vista como sistema aberto, que é interdependente e interage com o ambiente onde está inserida. O profissional deve conhecer o ambiente para melhor planejar e nele se integrar (buscar conhecê-lo em extensão e profundidade). A análise do ambiente é parte fundamental da

gestão estratégica que, segundo Grunig, é o “palco em que importantes problemas organizacionais são identificados e são tomadas decisões sobre como lidar com eles” (2009: 74).

Apesar destes autores destacarem a importância do alinhamento do planejamento de comunicação com a gestão estratégica da organização, nenhum deles levanta o debate da preparação que o profissional tem para atuar de tal maneira. Este artigo propõe o debate a partir dos dados apresentados na seção a seguir.

### O ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Para verificar a preparação que o profissional de Relações Públicas recebe para atuar junto à alta administração e compreender as ferramentas estratégicas utilizadas por ela, buscou-se analisar a qualificação das grades curriculares dos cursos de graduação para atender tal demanda. Os dados foram pesquisados junto aos órgãos reguladores da educação no país e nos *websites* das instituições pesquisadas<sup>1</sup>.

O Portal do Ministério da Educação (MEC) apresenta 133 ocorrências na busca por cursos de bacharelado com o título *Relações Públicas* (independente de vir acompanhado de outros termos como *Comunicação Social e Habilitação*). Observou-se, entretanto, que desses 133, 19 estão extintos e 8 estão em extinção, restando apenas 106 cursos ativos. Considera-se ainda que dez Instituições de Ensino Superior possuem curso noturno e diurno, com a mesma grade curricular e corpo docente, diminuindo o número total de cursos. Existem, portanto, 96 cursos de bacharelado em Relações Públicas atuantes no Brasil, cadastrados no Ministério da Educação, todos em modalidade presencial.

Analisar todos esses 96 cursos, entretanto, se tornaria inviável com os recursos dessa pesquisa e nem seria proveitoso, visto que se encontrariam muitas semelhanças em seus currículos. Optou-se, então, por selecionar para a análise os dez cursos que de acordo com o Índice Geral de Cursos (IGC), realizado em 2009, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) são os mais bem qualificados do país. Presume-se que, se há lacunas na grade curricular desses, que são os melhores do país, também deverá haver em outros que foram menos bem classificados.

O Índice Geral de Cursos, de acordo com o INEP, é um indicador de qualidade de instituições de educação superior que considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). No que se refere à graduação, é utilizado o CPC (conceito preliminar de curso), que é uma média de diferentes medidas da qualidade de um curso. As medidas utilizadas são: o desempenho dos ingressantes no Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), o Conceito Enade, o Conceito IDD (Indicador

1. Pesquisa realizada no ano de 2011. Considerar que os sites institucionais atualmente podem ter sofrido alteração na descrição do perfil do curso.

de Diferença dentre os Desempenhos Observado e Esperado) e as variáveis de insumo. O dado *variáveis de insumo* – que considera corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico – é formado com informações do Censo da Educação Superior e de respostas ao questionário socioeconômico do Enade. O IGC é, portanto, representativo dos cursos que participaram das avaliações do Enade, com alunos ingressantes e concluintes.

O *ranking* com os dez melhores cursos de Relações Públicas do Brasil, listado pelo INEP é apresentado no Quadro 1, em ordem de colocação, sendo a UFMG a primeira colocada e a UFPB a décima colocada. Além das posições no *ranking* são apresentadas a localidade, a organização acadêmica e a dependência administrativa de cada IES.

Quadro 1 - RANKING DOS MELHORES CURSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DO BRASIL

	Instituição de Ensino Superior (IES)	Município	UF	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa
1º	UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais	Belo Horizonte	MG	Universidade	Pública
2º	UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Porto Alegre	RS	Universidade	Pública
3º	UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul	Santa Cruz do Sul	RS	Universidade	Privada
4º	UFSM - Universidade Federal de Santa Maria	Santa Maria	RS	Universidade	Pública
5º	FEEVALE - Universidade FEEVALE	Novo Hamburgo	RS	Universidade	Privada
6º	FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado	São Paulo	SP	Centro Universitário	Privada
7º	UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos	São Leopoldo	RS	Universidade	Privada
8º	PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Porto Alegre	RS	Universidade	Privada
9º	UNTJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Ijuí	RS	Universidade	Privada
10º	UFPB - Universidade Federal da Paraíba	João Pessoa	PB	Universidade	Pública

Fonte: Índice Geral de Cursos 2009 - INEP.

Observa-se a predominância de cursos em destaque no estado do Rio Grande do Sul (sete dos dez colocados do *ranking*). Pode-se inferir que a proximidade geográfica desses cursos de maior excelência proporciona uma troca de informações e experiências que os ajudam a ter maior qualidade. Quanto à organização acadêmica, apenas uma IES não se constitui em universidade, demonstrando que as organizações com pesquisa avançada possuem maior probabilidade de alcançarem qualidade superior. Quanto à dependência administrativa, há predominância de organizações privadas, com seis representantes no *ranking*. Os dois primeiros lugares (além do quarto e décimo), entretanto, foram de universidades federais.

A avaliação da adequação desses cursos com as tendências da área, relativas a uma atuação estratégica dos profissionais de Relações Públicas foi realizada a partir das disciplinas oferecidas em suas grades curriculares, relativas aos temas de *gestão, administração, planejamento, estratégia e comunicação nas organizações*. Algumas disciplinas muito específicas, como *Planejamento para Web* ou *Planejamento de Marketing*, por exemplo, não foram consideradas por não terem o foco adequado na gestão estratégica da organização como um todo, que é o que se busca nesse estudo. As disciplinas listadas no Quadro 2 são baseadas apenas na grade curricular utilizada no período em que a pesquisa foi realizada, independente de mudanças curriculares ocorridas nos períodos anteriores.

Além das disciplinas específicas, os nomes utilizados pelas IES para designarem o curso de Relações Públicas foram especificados no Quadro 2, devido aos debates que têm se estendido pelos eventos de comunicação social, coordenações de curso e demais órgãos interessados sobre as atribuições reais do profissional e como o curso deveria se chamar. Já se percebem diferenças na área, visto que alguns dos cursos modificaram a nomenclatura tradicional, acompanhada dos termos *Comunicação Social e Habilitação*, sendo nomeados apenas como Relações Públicas. Um dos nomes mais debatidos para a mudança, *Comunicação Organizacional*, conforme já está sendo utilizado na Universidade de Brasília, por exemplo, não teve ocorrência nos cursos avaliados. Esse artigo, entretanto, não entrará neste mérito, visto que seu objetivo é avaliar o aprendizado dos cursos na área estratégica e não encontrar uma denominação que melhor descreva a atividade profissional.

Quadro 2 - DADOS SOBRE OS CURSOS

IES	Nome do curso	Disciplinas relacionadas à gestão estratégica
UFMG	Comunicação Social – Relações Públicas	Empreendimentos e Gestão em Comunicação; Gestão em Comunicação; Planejamento da Comunicação Organizacional
UFRGS	Comunicação Social – Hab. Relações Públicas	Gestão em Relações Públicas; Planejamento e Administração em Comunicação
UNISC	Comunicação Social – Hab. Relações Públicas	Gestão de Processos Comunicacionais; Gestão Organizacional; Planejamento de Relações Públicas; Comunicação Organizacional
UFMS	Comunicação Social – Relações Públicas	Comunicação Organizacional; Planejamento Estratégico da Comunicação
FEEVALE	Relações Públicas	Administração de Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Planejamento das Relações Públicas
FECAP	Relações Públicas	Gestão Estratégica de RP; Planejamento de Comunicação; Planejamento e Gestão de Negócios
UNISINOS	Relações Públicas	Comunicação e Gestão; Estratégias de Crises Comunicacionais; Planejamento em Comunicação
PUCRS	Comunicação Social – Relações Públicas	Comunicação Organizacional; Planejamento em RP; Relações Públicas nas Organizações
UNIJUI	Comunicação Social – Hab. Relações Públicas	Gerenciamento de Crises; Gestão da Comunicação; Planejamento e Pesquisa em Relações Públicas; Administração em Comunicação (optativa); Administração em Relações Públicas (optativa)
UFPB	Comunicação Social – Hab. Relações Públicas	Grade curricular não disponibilizada no site da universidade

Fonte: Websites das IES listadas.

Não foi possível avaliar a UFPB, pois a universidade não disponibiliza a grade curricular dos cursos no seu *site*. O *site* do curso de Comunicação da UFSM também não disponibiliza a grade curricular no ano de 2011, apenas a antiga, modificada em 2008. Obteve-se acesso aos dados, entretanto, por ser a instituição de origem de uma das autoras.

Os dados encontrados demonstram que todos os cursos avaliados oferecem disciplinas relacionadas às estratégias de comunicação ou de Relações Públicas. Isso já é um passo no caminho de uma atuação estratégica da profissão, mas não é suficiente. Muitas das disciplinas listadas ainda se limitam a situações específicas, como crises e planejamento, não oferecendo a amplitude necessária para o avanço da área.

Disciplinas relacionadas ao planejamento e às estratégias organizacionais só foram encontradas em duas IES: *Gestão Organizacional* (UNISC) e *Planejamento e Gestão de Negócios* (FECAP). Infelizmente, as universidades não fornecem em seus *websites* o currículo de cada disciplina, o que permitiria avaliar se o conteúdo delas está alinhado com a proposta desse artigo, de oferecer maiores noções de estratégias organizacionais aos profissionais de Relações Públicas. Apesar de não se possuir informações mais aprofundadas, a existência dessas disciplinas nessas duas IES já é vista como um avanço para uma formação mais completa no nível estratégico.

Outro fator utilizado para a avaliação das IES quanto à adequação ao novo paradigma da gestão estratégica é a descrição que fazem do curso. Observou-se que a maior parte das IES (UNISC, UFSM, UNISINOS, PUCRS, UNIUI e UFPB) ainda trata de Relações Públicas a partir dos papéis técnico e gerencial descritos por Grunig (2009), enfatizando atividades como planejamento de programas, pesquisa de opinião, assessoramento, gestão da comunicação e atividades técnicas e operacionais.

A UFMG, a FEEVALE e a FECAP, entretanto, enfatizam o papel estratégico (também descrito por Grunig, 2009), do profissional, destacando aspectos como o conhecimento e relacionamentos estratégicos. A UFMG descreve que as habilidades profissionais incluem “demonstrar conhecimento sobre formulação de programas de comunicação estratégica para criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse” (UFMG, 2011). Em sua página institucional do curso, a FEEVALE afirma que visa a:

formar profissionais com amplo conhecimento sobre as ciências da comunicação, atento às mudanças sociais, econômicas e políticas, e que seja aberto a novos paradigmas. Dessa maneira, a instituição objetiva formar profissionais que (...) utilizem estratégias transformadoras e gerenciadoras de ação, com a participação ativa de profissionais da comunicação para compreender as principais demandas da contemporaneidade (FEEVALE, 2011).

A FECAP afirma que seu curso é focado na Gestão Estratégica da Comunicação, sem abandonar a abordagem dos conteúdos clássicos de Relações Públicas (citando organização de eventos e assessoria de imprensa como exemplos). Quanto ao perfil do profissional formado pela instituição, afirma:

A FECAP entende que o profissional de Comunicação Social não deve se limitar, apenas, à utilização das ferramentas apresentadas na habilitação escolhida. O moderno profissional de comunicação deve saber gerenciar, do ponto de vista estratégico, as diversas ferramentas de comunicação, oferecendo à organização para qual irá trabalhar, excelentes resultados do ponto de vista financeiro, econômico e social (FECAP, 2011).

Estas três IES certamente estão mais bem direcionadas a atenderem ao paradigma da gestão estratégica de Relações Públicas do que aquelas organizações que ainda tratam da profissão sob o ponto de vista técnico e/ou gerencial. A UFRGS não apresenta nenhuma conceituação de Relações Públicas em seu *site*, no qual apenas disponibiliza informações referentes à grade curricular. Não foi avaliada, portanto, nesse quesito.

Se os cursos considerados pelo MEC como os de maior qualidade na área apresentam precariedade em promover a evolução das Relações Públicas para uma função mais estratégica, acredita-se que as demais IES devem apresentar dificuldades ainda mais profundas. Os dados levantados servem para alertar a comunidade científica da área sobre a iminência de atualização dos currículos dos cursos e, principalmente, da visão sobre o papel do Relações Públicas nas organizações contemporâneas. Somente uma educação mais qualificada na área estratégica poderá levar a uma verdadeira legitimação da função de Relações Públicas que vá além do papel técnico e gerencial, conforme anseia Grunig (2009).

### **UMA PROPOSTA DE COMPLEMENTAÇÃO À FORMAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

As teorias da área de Relações Públicas indicam a evolução em direção ao paradigma estratégico, necessitando de alinhamento com as estratégias organizacionais. Os dados supracitados, entretanto, indicam que a formação do profissional da área não é completa no sentido de qualificá-lo a realizar ou mesmo compreender uma análise ambiental ou um planejamento realizados do ponto de vista administrativo. Tal compreensão seria fundamental para inserir-se no ambiente da alta administração e trabalhar a comunicação estratégica de forma apropriada.

Serão apontados nesta seção, portanto, alguns conhecimentos considerados pelas autoras desse estudo importantíssimos para a qualificação do profissional de Relações Públicas a fim de atuar junto à alta administração. Esses conhecimentos incluem elementos básicos de administração nas organizações, ferramentas de análise ambiental e ferramentas de planejamento estratégico organizacional.

### **Noções de Administração nas organizações**

De acordo com Peter Drucker (1984), a Administração é o órgão que mantém a coesão da empresa, fazendo com que seus processos funcionem. A atividade do administrador pode ser desmembrada em planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. Essas cinco operações básicas resultam na integração dos recursos em um organismo viável e em desenvolvimento. Chiavenato (2000) afirma que a tarefa da Administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação, por meio de planejamento, organização, direção e controle.

Estes são apenas alguns conceitos básicos que exemplificam noções que o profissional de Relações Públicas deveria ter de Administração, para compreender como funcionam os processos organizacionais e os objetivos das ações nas organizações. Uma noção de Administração também ajuda o profissional a exercer o papel gerencial de Relações Públicas, no qual precisa gerenciar a comunicação (característica importante para a evolução ao paradigma estratégico). Algumas disciplinas simples como *Introdução à Administração*, *Gerenciamento de Processos* ou *Gestão nas Organizações* incluídas nos programas dos cursos poderiam colaborar na compreensão do tema.

### **Ferramentas de análise ambiental**

Ao contrário das análises ambientais de Relações Públicas, focadas no relacionamento com determinados públicos, as análises realizadas pela Administração são baseadas principalmente no ambiente socioeconômico. Elas avaliam, portanto, mercados, concorrência, competitividade, produtos etc. A seguir são apresentados alguns modelos de análise ambiental utilizados na área de Administração, a fim de exemplificar as diferenças, importantes para o conhecimento dos profissionais de Relações Públicas. Disciplinas de *Análise Ambiental* ou *Estratégias Organizacionais* poderiam elucidar o tema.

Um dos principais modelos é o proposto por Michael Porter (1986) de análise estrutural de indústrias (inicialmente foi utilizado em indústrias, mas hoje se aplica também para outros setores, como serviços). De acordo com o modelo, o grau de concorrência no mercado depende de cinco forças competitivas básicas.

As cinco forças devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente por meio de uma posição em que a empresa possa influenciar as forças em seu favor. As cinco forças que compõem o modelo são: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

O modelo de Coutinho e Ferraz (1995) analisa os fatores que determinam a competitividade: fatores internos à empresa (estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos); fatores estruturais ou setoriais (mercado, configuração da indústria e concorrência); e fatores sistêmicos (macroeconômicos, internacionais, sociais, tecnológicos, infraestruturais, fiscais, financeiros e político-institucionais). A análise desses fatores relevantes para o sucesso competitivo permite uma análise dinâmica do desempenho das organizações.

Outros modelos são focados em avaliação de produtos no mercado, como a Matriz BCG e a Matriz Ansoff. A Matriz BCG, de acordo com Mintzberg *et al* (2000), serve para planejar o portfólio de produtos por meio da análise da participação atual e do potencial de crescimento dos produtos no mercado. A Matriz Ansoff (Ansoff, 1979) avalia a penetração de produtos em mercados novos e mercados existentes. Existem diversos outros modelos de análise do ambiente, dos produtos ou serviços e da organização em si, que podem ser avaliados pelos profissionais e acadêmicos de Relações Públicas quanto à sua relevância para a área.

### **Ferramentas de planejamento estratégico**

O planejamento estratégico consiste no processo contínuo de tomar decisões que envolvam riscos, de forma sistemática, com o maior conhecimento possível do futuro; organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, a partir de *feedbacks* do sistema, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (Drucker, 1984: 136).

Para Mintzberg *et al* (2000), a palavra estratégia existe há muito tempo, assumindo várias concepções, tais como: plano, padrão, posição, perspectiva, artimanha ou truque para se desvencilhar dos concorrentes. Para o autor a estratégia tem como objetivo: fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e prover consistência às ações. Por outro lado, Ansoff (1979) retrata a estratégia como um processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa.

De acordo com Mintzberg *et al* (2000), existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico, porém, a maioria se resume à mesma ideia básica: iniciam com uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), trabalhando as etapas de forma articulada, em seguida priorizam-se os objetivos, orçamentos e planos operacionais. Existem, entretanto, modelos bem mais avançados, que utilizam análises mais completas que a SWOT (como as mencionadas no item anterior, por exemplo) e medições de desempenho aprofundadas.

Um método bastante popular atualmente é o BSC (Balanced Scorecard). Kluyver e Pearce II (2007) descrevem o método, criado por Kaplan e Norton em 1992, como um conjunto de medidas que se propõe a oferecer a estrategistas uma visão rápida, mas completa da organização. É trabalhado a partir de quatro perspectivas: cliente, competência da empresa, inovação/aprendizado e finanças. O BSC tem foco na adaptação da empresa para satisfazer seus clientes e, dessa forma, obter resultados.

Outra forma de planejamento é o foco em estratégias genéricas, elaborado por Michael Porter. De acordo com Porter (1993) uma empresa só pode conquistar vantagem competitiva por meio de uma das estratégias genéricas: baixo custo ou diferenciação. Uma empresa que tenta ter os dois, acaba não conquistando nenhum e não conquistando clientes por não ter um posicionamento forte.

Diferentes visões de estratégia e planejamento devem ser levados aos profissionais de Relações Públicas durante sua formação, ajudando-os a compreender a maneira como funcionam dentro das organizações. Esses conceitos podem ser adicionados ao currículo de disciplinas relacionadas ao planejamento e estratégias já existentes nos cursos, ou podem ser criadas disciplinas específicas que tratem do planejamento estratégico organizacional junto às ferramentas de análise que lhe deem sustentação.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS: RUMO A UMA VERDADEIRA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA**

As discussões levantadas nesse artigo demonstram a importância latente de qualificar os estudantes e profissionais de Relações Públicas a fim de inseri-los no paradigma de gestão estratégica defendido pelos autores da área. Tivemos a intenção de traçar um possível caminho, por meio do acréscimo de alguns aspectos considerados importantes, para a evolução da área e a legitimação das Relações Públicas como função estratégica.

É importante destacar que esse artigo não propõe uma reformulação curricular para o ensino de Relações Públicas, mas sim uma possibilidade de inserção de algumas poucas disciplinas no programa que supram as necessidades de conhecimentos para a evolução da área. Mesmo sem a criação de novas

disciplinas é possível avançar neste sentido, modificando o foco das disciplinas existentes, a fim de incluir o paradigma estratégico em seus conteúdos. Conforme visto anteriormente, alguns cursos ainda descrevem Relações Públicas de acordo com suas atividades técnicas e operacionais. A mudança de foco para uma descrição da área que seja mais condizente com o paradigma da gestão estratégica, alinhada aos objetivos organizacionais é a principal proposta desse estudo.

As disciplinas propostas não têm o intuito de fazer com que o Relações Públicas saiba realizar atividades de análise e planejamento organizacional, pelo contrário, existem profissionais capacitados e legalmente habilitados para isso – os administradores. A verdadeira intenção é que o Relações Públicas compreenda a visão da Administração e o desenvolvimento desses processos a fim de conseguir inserir-se no momento de tomada de decisão, acrescentando a sua visão em função daquilo que lhe é atribuído.

De acordo com Grunig (2009), falta o olhar a respeito dos públicos para a Administração estratégica, que deve ser suprido pelos profissionais de Relações Públicas. O profissional só conseguirá fazê-lo de forma verdadeiramente estratégica se conseguir compreender o contexto organizacional no qual está inserido ao atuar junto à alta administração. Ele também será mais respeitado e conquistará seu espaço de forma mais efetiva ao demonstrar que compreende os objetivos organizacionais e deseja trabalhar a fim de concretizá-los, colaborando com ele por meio do relacionamento com os públicos. Desta forma terá mais condições de conquistar o *empoderamento* por parte da organização, o que, de acordo com Grunig (2009), é importante para o novo papel estratégico de Relações Públicas. ■

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. *Strategy management*. London: Macmillan, 1979.
- BUENO, W. C. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print Editora, 2005.
- . *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus/UNICAMP, 1995.
- D'AZEVEDO, M. A. Visão contingencial das Relações Públicas: paradigma funcionalista. In: *Revista de Biblioteconomia e Comunicação*, v.6, p. 65-79. jan./dez., 1994.
- DRUCKER, P. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FRANÇA, F. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, p. 3-17, 1997.

- GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: \_\_\_\_\_, FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 15-123.
- KLUYVER, C. A., PEARCE II, J. A. *Estratégia: uma visão executiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, p. 26-36, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. São Paulo: Bookman, 2000.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SIMÕES, R. P. A disciplina de Relações Públicas: o processo e o programa. *Revista FAMECOS*. Porto Alegre, n. 10, p. 117-128, jun. 1999.

#### Endereços eletrônicos

- E-MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados*. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2011.
- FECAP. *Graduação – Relações Públicas*. Disponível em: <<http://www.fecap.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- FEEVALE. *Relações Públicas*. Disponível em: <<http://www.feevale.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais). *Índice Geral de Cursos – 2009*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2011.
- \_\_\_\_\_. *Indicador de qualidade das instituições de educação superior*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- PUCRS. *Relações Públicas*. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- UFMG. *Comunicação Social*. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- UFPB. *Cursos por Campus e Centros da UFPB*. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- UFRGS. *Informações Acadêmicas da Graduação*. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- UFSM. *Curso de Comunicação Social*. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

UNIJUI. *Comunicação Social*. Disponível em: <<http://www.unijui.edu.br>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

UNISC. *Curso de Relações Públicas*. Disponível em: <<http://www.unisc.br/portal/>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

UNISINOS. *Relações Públicas*. Disponível em: <<http://www.unisinos.br>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

---

Artigo recebido em 28 de agosto de 2011 e aprovado em 27 de janeiro de 2012.