



## COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS<sup>1</sup>

José Anderson Santos CRUZ<sup>2</sup>  
Marta Regina Garcia CAFEO<sup>3</sup>  
Michelle Beatriz Godoy dos SANTOS<sup>4</sup>

Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, FAAC/UNESP, Campus de Bauru-SP  
Faculdade Anhanguera de Bauru

### RESUMO

O presente texto tem como objetivo apresentar, mostrar e discutir a relevância da Comunicação e as articulações das Relações Públicas no âmbito da Gestão Estratégica de Negócios. Uma reflexão e conhecimento sobre as questões envolvidas na gestão estratégica das organizações. Entretanto, identificar como a comunicação e as Relações Públicas podem colaborar no crescimento da Gestão Estratégica visto que, no mundo globalizado a comunicação se faz presente no cotidiano das gestões estratégicas e nos negócios. Para tanto, refletir nos processos da comunicação e das Relações Públicas acerca dos conjuntos e fatores que a organização deve levar em consideração nas estratégias e os públicos envolvidos.

**Palavras-Chave:** Estratégia; Comunicação; Relações Públicas; Negócios; Opinião Pública.

### ABSTRACT

This text aims to present, demonstrate and discuss the relevance of the communication and Public relations within the framework of strategic management. A reflection and knowledge about the issues involved in the strategies of the organizations. However, identify how this tool can collaborate in the growth of strategic business management and participation in production, learning, planning and contribute to a self-assessment on the needs that involves the public in the administration. The process of communication and Public relations is a set of factors that the Organization must take into account in public and strategies involved.

**Keywords:** Strategy; Communication; Public Relations; Business; Public Opinion.

### INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado e a economia crescente, conhecer o papel da comunicação e das relações públicas na organização contribui para um planejamento

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de maio de 2014. Artigo baseado na Monografia Final da Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Anhanguera de Bauru.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-graduação em TV Digital: Informação e Conhecimento da FAAC/UNESP, Bauru/SP. Professor Esp. Tutor da disciplina Metodologia e Pesquisa Científica na Pós-graduação, na Faculdade Anhanguera, Campus de Bauru/SP. E-mail: [andersoncruz@andersoncruz.com.br](mailto:andersoncruz@andersoncruz.com.br)

<sup>3</sup> Professora orientadora e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Bauru - SP. Especialista em Metodologia e Gestão de Curso para Educação a Distância, MBA em Marketing. Docente da Faculdade Anhanguera de Bauru na Graduação e Pós Graduação. E-mail: [martacafeo@grafitti.com.br](mailto:martacafeo@grafitti.com.br).

<sup>4</sup> Mestre em Comunicação Midiática, pós-graduada em Ensino Superior e Didática do Ensino superior. Professora da Graduação e Coordenadora dos cursos de Pós Graduação e Extensão da mesma instituição e docente dos cursos de MBA em Gestão de Pessoas, MBA Gestão Estratégica de Negócios, MBA em Controladoria e MBA em Gestão de Projetos. Autora de vários materiais didáticos. E-mail: [michelle.godoy@aedu.com](mailto:michelle.godoy@aedu.com).



estratégico eficaz e eficiente. Na gestão estratégica, um dos pontos relevantes é conhecer os públicos envolvidos e preparar estratégias para que haja uma comunicação sem falhas e um relacionamento direcionado para cada público. Dessa forma, é possível apresentar avanços no crescimento da organização e uma visão ampla da gestão de negócios. É preciso entender que gestão estratégica de negócios não são apenas processos para atingir metas e objetivos na qualidade, lucratividade, mas sim neste contexto faz-se necessário a comunicação e as relações públicas interagindo com departamentos e todos os públicos essenciais. Numa sociedade contemporânea, deve-se levar em consideração na gestão estratégica a cultura organizacional, cultura dos consumidores e como utilizar as estratégias de comunicação para uma eficaz gestão de negócios.

As Relações Públicas utilizando-se de estratégias de comunicação têm o poder de gerenciar, minimizar ou evitar conflitos, oferecendo uma harmonização dos interesses inseridos na Gestão Estratégica. Alcançar os objetivos das metas traçadas de acordo com o planejamento com ações embasadas pela Gestão Estratégica requer ao mesmo tempo, que todos os envolvidos tenham participação, atitudes e *feedbacks*. Para tanto, o trabalho das Relações Públicas e da Comunicação torna-se indispensável. A comunicação tem o poder de alavancar o potencial da organização, para tanto se faz necessário que as Relações Públicas atue na Gestão Estratégica de Negócios.

É possível uma Gestão estratégica de negócios sem comunicação e relações públicas na organização? Essa resposta é o objetivo desse estudo, e através de referencial teórico, a partir dos conceitos de autores, pretende-se mostrar o conceito da Comunicação e das Relações Públicas na Gestão Organizacional e no planejamento estratégico da mesma. No discorrer do texto são demonstrados o papel da comunicação e das relações públicas; a relevância das relações públicas na gestão estratégica de negócios e necessidade de a organização conhecer seus públicos. E por fim, como a integração da comunicação e das relações públicas na gestão estratégica de negócios propõe um crescimento da organização. Desta forma o texto busca apresentar e debater a necessidade da comunicação e das relações públicas no planejamento estratégico da organização e dos negócios.

## **1 GESTÃO ESTRATÉGICA – CONCEITOS E CONTEXTOS**

As teorias são úteis e importantes para construir o conhecimento e reduzem a necessidade de armazenar massas de dados. Elas permitem o acesso de forma conveniente as experiências, estudos, manuscritos de outras pessoas. Mintzber *et al* (2006, p.13) mostra a



importância da teoria, pois “nada é tão prático como uma boa teoria”. Contudo, todos os médicos, engenheiros e físicos bem sucedidos têm que concordar: eles seriam incapazes de praticar e desenvolver seus trabalhos, projetos e experiências sem as teorias. Portanto, teorizar e analisar os conceitos de “estratégia” permite-nos a entender os mais variados conceitos teóricos e lembrar-se de forma simples a estrutura que contextualizam as estratégias. No entanto, acredita-se que pode explorar sistematicamente uma variedade mais completa, porém não há um melhor caminho para criar estratégia. E não há nenhum caminho melhor para as organizações. Pois, de acordo com os autores: as mais variadas formas e conceitos funcionam bem em determinadas organizações e outras não.

No entanto, a Gestão Estratégica a priori, é uma avaliação de quais formas podem ser acrescentados novos elementos para compor o cenário. Sendo assim, refletir e acrescentar elementos de forma sistemática e continuada. Oferece-se condições de avaliar novas situações ou processos, elaborar novos projetos e inserir mudanças em projetos em andamento, acompanhar, gerenciar os passos de implementação e execução. Portanto, Gestão Estratégica é o gerenciamento de toda uma organização ou instituição.

Dentro da **Gestão Estratégica** existem vários passos. Inicialmente é realizado um **Diagnóstico Estratégico**, onde são realizados os levantamentos das situações atuais da empresa, buscando assim avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da instituição, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. Dentro do **Diagnóstico Estratégico**, são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros (CAMPOS, 2009).

A Gestão Estratégica é a formulação da estratégia ao nível das organizações. Para Mintzberg *et al* (2006, p. 23) não há uma definição única e concreta, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo em diferentes situações, enquanto outros inserem de forma clara e distinta, outros incluem metas e objetivos como parte da estratégia. Logo, a compreensão explícita e intuitiva é essencial para entender e captar a essência da estratégia.

O conceito da Gestão Estratégica não é recente. A palavra estratégia vem do grego *strategos*, *strategía* e do latim *strategia*, cujo significado é general no comando. E já havia referência do seu uso desde 500 anos a.C.. Segundo Tavares (2009) o surgimento da palavra e seu conceito vem do militarismo, no qual tornou-se muito utilizada no mercado entre organizações, profissionais e estudiosos. E relata que no período que antecede Napoleão Bonaparte, estratégia significava conduzir forças militares para a vitória ou abrandar a derrota.

Mintzberg (2006) acrescenta os cinco P's para a estratégia: Estratégia como plano – nessa questão as estratégias podem ser gerais ou específicas; no campo militar a estratégia



está relacionada à criação de um plano de guerra, preparam as campanhas individuais e a decisão do compromisso (Von Clausewitz, 1976:177); na teoria dos jogos a estratégia é um plano completo, no qual, um plano que especifica a escolha do jogador e o que vai fazer em cada situação possível (Von Newman e Morgenstern, 1944:79); na administração a estratégia é um plano unificado, amplo e integrado, criado para garantir e assegurar os objetivos da organização sejam atingidos (Glueck, 1980:9).

Além disso, a intervenção das Relações Públicas como porta voz entre a comunicação e os públicos envolvidos na estratégia. A gestão estratégica, no qual a comunicação está interligada entre ambos, sendo assim, o objetivo deste estudo é mostrar e apresentar como a comunicação é essencial para interagir, mapear, mensurar e avaliar as questões que abordam a Gestão Estratégica. A ligação entre cada processo é realizado pela comunicação, assim o Profissional de Relações Públicas visa harmonizar as expectativas de cada processo para o objetivo central da Gestão Estratégica.

Junior (2008) apresenta a comunicação dentro da Gestão Estratégica de Negócios como função para desenvolver ideias, debates, diagnósticos, reflexão e o estreitamento entre as lideranças. Dessa forma, a interação dos envolvidos torna-se ampla nas questões que envolvem a apresentação de ideias, resultados e avaliações. Para tanto, a compreensão da comunicação e das relações públicas mostra-se cada vez mais presente e a sua importância na Gestão Estratégica.

## **2 COMUNICAÇÃO CONCEITOS E FERRAMENTAS**

Comunicação são formas de persuadir os outros a pensar como pensam e a agir como agem, segundo Dimpleby e Burton (1990). Adaptada na utilização para a intervenção de ganhar, manter ou exercer poder sobre diversos públicos. Entretanto, a estratégia de comunicação torna-se a tomada de decisões mais assertiva na questão de avaliar e expressar pensamentos e sentimentos.

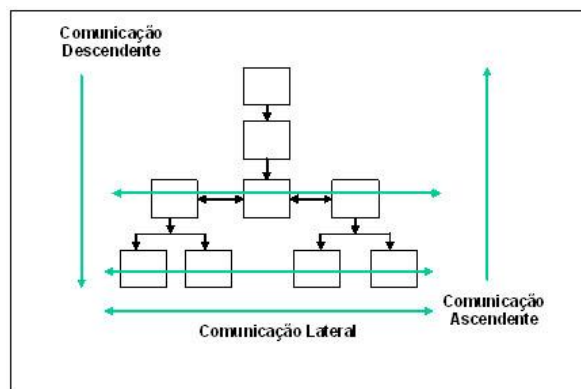
Portanto, a Gestão Estratégica está intrinsecamente ligada à comunicação, pois as formas de comunicar-se entre departamentos e públicos essenciais contribuem para uma gestão estratégica mais assertiva. A comunicação segundo Caravantes *et. al.*(2009, p. 196) retrata o popular, no qual diz que comunicação é algo fácil, afinal todo mundo fala e os meios de comunicação estão cada vez mais modernos. Porém a comunicação é definida como processo de transferir informação, significado e compreensão, de um emissor para um receptor. Simplificando, a Gestão Estratégica é dirigida por um executivo, no qual é

necessário comunicar-se com os demais líderes. Nessa questão a precisão da comunicação entre os mesmos deve ser de forma clara, lúcida sem ruídos, evitando-se possíveis interpretações ambíguas ou de caráter duvidoso.

Hamam (2006, p 129) retrata como estratégias, instrumentos de comunicação, os eventos e estes são desdobrados em dois segmentos, a massiva e dirigida. A união dos profissionais de comunicação e suas ferramentas contribuem na determinação do *mix* da comunicação. Imprensa, Relações Públicas, Marketing e os meios de comunicação sendo escrita, rádio ou televisão montam a estrutura do *mix*. Dentro do *mix* da comunicação os eventos são realizados para avaliar os conceitos dos públicos perante a imagem da organização.

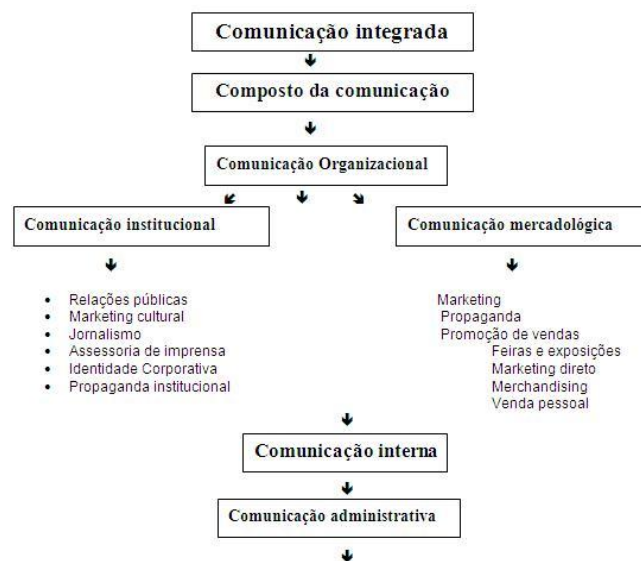
Dentro das estratégias de comunicação o modelo mais simplificado é quando o emissor origina a mensagem ao codificá-la, e ao construir o emissor envia para o receptor através de um meio, esse corresponde à forma de transmissão e não a mensagem propriamente dita. A informação emitida por um meio de comunicação chega ao destino, o receptor. Esse então tenta decodificar, permitindo a sua compreensão de acordo em qual meio está inserido. O receptor então, retorna a mensagem pelo *feedback*, e nessa comunicação não poderá haver ruídos, pois é fundamental a clareza da informação.

A comunicação horizontal, ascendente, descendente e lateral, busca-se proporcionar que todos tenham acesso as informações e compartilhem de forma clara envolvendo todos os públicos. No entanto, a Figura 1, apresenta de forma lógica uma comunicação de cima para baixo, ou seja, quando a Gestão Estratégica não possui uma forma horizontal. Mas, sendo ou não horizontal ou vertical a comunicação na Gestão Estratégica com seus públicos envolvidos devem ser coesa e coerente, utilizando das Relações Públicas para harmonizar as expectativas em torno dos objetivos a serem alcançados.



**Figura 1.** Fluxograma – Adaptação do Modelo de Comunicação Ascendente, Descendente e Lateral.  
**Fonte:** G. Caravantes, C. Caravantes e Kloeckner (2009, p. 203).

Na Figura 2, é apresentado o modelo de fluxograma com os canais formais da comunicação que estão inseridos no contexto da estratégia de comunicação dentro da Gestão Estratégica. Observa-se que a Comunicação Integrada faz parte da organização, pleiteando uma comunicação eficaz e eficiente como dito anteriormente. A Gestão Estratégica de Negócios envolve todos os departamentos da empresa, no qual faz-se necessário acompanhar, mensurar, avaliar como a comunicação e o relacionamento entre os mesmos se encontram. Pois, preparar e definir estratégias de negócios para uma empresa é crucial, tornando-se indispensável, as estratégias de comunicação.



**Figura 2.** Fluxograma – Adaptação do Modelo de Canais de Comunicação Formal e Informal.  
**Fonte:** G. Caravantes, C. Caravantes e Kloeckner (2009, p. 202).

## 2.1 Mix de Comunicação

O *mix* de comunicação segundo Haman (2006, p. 129-131) é um composto formado por profissionais ligados a comunicação e que somados a um psicólogo, antropólogo, matemático, pesquisadores podem obter conclusões sobre os diversos públicos, avaliando as possíveis maneiras de comunicação direta ou indireta, criando formas de atingir o objetivo da comunicação.

A comunicação excelente é pensada e discutida, onde é realizado um estudo de cenários e de análises dos ambientes externos, setoriais e internos. Baseia-se na construção diagnósticos através do *mix* de comunicação, no qual determina resultados a serem alcançados. Sendo de forma planejada e atenta para comunicação simétrica. Para que se obtenham os resultados esperados são necessárias as seguintes etapas: Identificação da



organização, setor, departamento; Compromisso e comprometimento; Pesquisas, auditorias, identificação dos públicos e análises estratégicas; Elaboração do *briefing*<sup>5</sup>; Análise e construção do diagnóstico; Determinação de objetivos e metas; Estratégias gerais; Elencar possíveis projetos e programas específicos de comunicação; Apresentar o plano de comunicação; Implantação; Controle e monitoramento das ações; Avaliação dos resultados.

Para Haman (2006, p. 130) é primordial atender as demandas e as transformações que diretamente atingem a Gestão Estratégica. As questões mercadológicas das empresas e instituições são envolvidas pelas atitudes comportamentais dos públicos que encontram-se inseridos na mesma. Portanto, o mix de comunicação após avaliado, torna-se relevante a definição a quem se destinam tais acontecimentos necessários e indispensáveis no mundo contemporâneo.

Assim, para Kotler; Keller (2006, p.552) as empresas precisam distribuir o orçamento entre os seis principais meios de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, eventos e experiências. Com isso, fundamenta-se a relevância da comunicação na Estratégia de Negócios, pois entende-se por Estratégia de Negócios, tudo o que envolve a organização, nas questões internas ou externas. A questão da Comunicação e das Relações Públicas atuarem dentro do *mix* de comunicação fortalece e aumenta a eficiência da Gestão Estratégica.

### 3 RELAÇÕES PÚBLICAS CONTEMPORÂNEAS

As Relações Públicas auxiliam no processo de comunicação estratégica das organizações com seus públicos. O primeiro passo é fazer com que a organização conheça a si própria. Depois é necessário preparar os públicos para as mudanças, e fazer com que o público interno conheça os objetivos gerais da empresa e assim, passe a produzir com responsabilidade e qualidade. Dessa forma, a satisfação dos públicos diversos vem como uma consequência.

Segundo Fortes (2003, p. 15-24), as RRPP<sup>6</sup> é satisfazer os diversos públicos que decorre das ações de Relações Públicas e das diversas áreas funcionais. Sendo assim, pode-se dizer que se as funções administrativas necessitam de complementação, e que as Relações Públicas contribuem para a harmonização e comunicação entre Organização e Instituições. E no mesmo pensamento, a Gestão Estratégica de Negócios requer ações gerenciais

---

<sup>5</sup> Estudo completo da organização ou setores envolvidos. Questionário com perguntas para aquisição de respostas.

<sup>6</sup> Sigla em inglês de Relações Públicas





envolvendo todas as questões sociais e econômicas que podem influenciar a organização, portanto mais um forte ponto para que as Relações Públicas possa atuar acerca de questões que envolvem a comunicação na Gestão Estratégica.

[...] planejamento de relações públicas tem de se apoiar em fundamentos teóricos sobre as organizações, a administração, a comunicação e sobretudo, sobre a própria área. Procura reforçar o posicionamento estratégico das relações públicas, como um campo das ciências da comunicação, com teorias próprias, que desempenha funções essenciais e específicas nas organizações. [...] (SILVA, 2003 [online]).

Schmidt (2011, p. 121-124) avalia e conceitua as ações de comunicação com pressupostos das Relações Públicas. Logo, o autor dialoga com a teoria da relatividade, apresentando a época em que estamos pela diversidade de informações, fatos e acontecimentos. E com a teoria de Einstein, Schmidt apresenta a complexidade de analisar o ponto de vista de cada um da equipe e entender a necessidade de comunicação e diálogo.

Nesse contexto, explica que a comunicação não deve ser dura e sim flexível pertinente ao público. Sendo necessário analisar, conhecer, interpretar o ambiente, assim pode-se planejar e escolher as ferramentas. A percepção da Comunicação comparada à teoria da relatividade mostra uma realidade, ou seja, a compreensão depende do ambiente e o seu viés em que o receptor está inserido. E a Gestão Estratégica nessa questão torna-se o ambiente para que haja atuação das RRPP e as ferramentas de comunicação para que aconteça uma integração dos envolvidos na questão.

Para isso, apresenta uma reflexão sobre a liberdade de expressão no mercado. Pois, na livre iniciativa e a liberdade de expressar-se torna-se duas regras gerais. Porém, essas situações não garantem o sucesso e a eficácia da comunicação. Sendo necessário planejamento, cautela, coerência na construção da imagem e não permitindo falhas ou estratégias equivocadas.

Schmidt (2011, p. 125-162) continua com a intertextualidade, usando os acontecimentos mundiais, buscando desde a era antiga as mais variadas situações. E relatando, comparando sobre os processos de comunicação e os problemas que acerbam. No entanto, citando os possíveis preconceitos que envolvem pelo fato de julgar, avaliar os mesmos. Ou seja, criando tais pré-conceitos e pré-julgamentos.

Mas as Relações Públicas em sua essência e arte promove a transformação, a mutação do pré-conceito para conceitos favoráveis. Usa-se uma avaliação, pesquisas e auditorias nas opiniões. A partir deste viés, constrói-se uma comunicação eficaz e eficiente.





O autor apresenta a relevância da teoria que permeia a arte das Relações Públicas como fator potencial para excelência do planejamento e na construção de relações.

As Relações Públicas possui uma essência, uma magia, algo inexplicável pela sua arte, no qual a sua participação com vários conjuntos e conhecimentos de várias áreas, transforma-se em um universo que permanece em volta das organizações, perante os públicos evitando ou minimizando possíveis crises ou conflitos, harmonizando a todos pela comunicação estratégica.

### **3.1 Conceitos de Públicos e Opinião Pública**

Conhecer os públicos envolvidos na Gestão Estratégica torna-se imprescindível para as ações das RRPP. Entender e avaliar as questões da opinião pública colaborará para um estudo amplo e eficaz para criar estratégias de comunicação e relacionamentos. As RRPP como são focadas nos públicos, isto é, na gestão da opinião pública, avaliando os diversos públicos, conceituando, são de interesse para a organização, França (2008) afirma que a partir deste posicionamento, pode-se concluir que a essência das RRPP é relacionar-se bem, ou seja, harmonizar expectativas com diz Mestieri (2004).

Simões (1995) apresenta a relevância de conhecer os públicos envolvidos. Classificando os públicos de modo que se caracteriza pela necessidade, apresentando o público que permite o exercício das atividades organizacionais, os públicos que são sondados pela organização, os públicos que conforme suas atuações podem frear ou favorecer as ações. Portanto, a necessidade de se conhecer tais públicos com pesquisas, entrevistas. Os públicos são objeto de pesquisa, para tanto, observa-se a amostragem para avaliar e conceituar a opinião pública.

A busca pelo conceito da Opinião Pública – OP é uma tarefa árdua, devido a existir tantas definições e implicações acerca dos conceitos. Acerca da Gestão Estratégica de Negócios é necessário conhecer os públicos envolvidos e mapear as Opiniões dos envolvidos. Portanto, entender sobre públicos e a opinião pública torna a Gestão Estratégica mais ampla e eficiente e pela comunicação busca-se interagir com as mais variadas opiniões.

Segundo Childs (1967), “Opinião Pública” está envolta em mistério na literatura da Grécia e Roma antigas, bem como ao longo da idade média, os filósofos tinham inteira consciência da importância da opinião das Massas [...] O relato mostra que a OP é uma preocupação desde o velho mundo, em sua idade antiga, já se preocupavam com a opinião do povo. Atualmente continua a busca de entender e estar atento quanto a opinião pública.



Entretanto, Bobbio et al (1987) *apud* Chamusca e Carvalho já declara que a OP é só falsa consciência, uma ideologia, sendo que ao avaliar uma sociedade dividida em diversas classes, ela mascara o interesse da burguesia e opinião pública não é o povo. Ao analisar esse contexto, pode afirmar que a OP é verdadeira quando todas as classes possuem a real opinião sobre algo com interesses iguais. E partindo do pressuposto que a OP é o interesse igual, sendo assim, a Gestão Estratégica deve ter informações que possa utilizar para persuadir, incentivar, adaptar e ter alternativas na comunicação e na gestão contribuindo para o crescimento e fortalecimento da gestão.

Segundo Kunsch (2003), a opinião pública é derivada de uma pesquisa, a partir dos resultados, pode constituir numerosas aplicações, pois há uma diversidade de públicos existentes vinculados às organizações. A OP é influenciada constantemente e de forma contínua por situações que as organizações não possuem esse controle, que podemos chamar de um macroambiente.

O profissional busca a transparência e o entendimento das organizações com os diversos segmentos da sociedade, podendo ser considerado o agente facilitador dos interesses. Sua função é defender, proteger e reconstruir a reputação da empresa, marca, produtos, serviços, e os públicos diversos sejam internos ou externos. Baseados nesses dados perceberam que a prevenção e o gerenciamento de crises devem ser sempre voltados às necessidades e vontades dos públicos, podendo ser utilizado em benefício próprio da organização e melhorando sua imagem.

Neves (2002) dividiu a opinião pública em dois grupos: “Grande opinião pública” – coleção de indivíduos desorganizados sem uma identidade de interesses, logo a empresa não precisa preocupar-se com a sua segmentação, mas que é possível haver uma organização e acredita-se que é viável preocupar-se, pois este pode acarretar variados problemas para a organização; “Pequena opinião pública” – são os constituintes da empresa, internos e externos, e suas opiniões são de extrema importância à rotina empresarial, que colaboram para o crescimento da empresa positivamente, sendo avaliado cada passo da organização e suas atitudes perante o mercado e os diversos públicos.

Baseados nessas ideias notaram que a imagem perante a opinião pública é algo poderoso e de grande valor à empresa. “Imagem tanto pode enriquecer, como levar à falência” (NEVES, 1998, p. 63). As organizações devem manter um rastreamento sobre sua imagem perante os públicos, o que falam, comentam, escrevem tipos de reclamações, dessa forma evitando e buscando soluções para possíveis problemas.



### **3.2 Comunicação, Relações Públicas e Opinião Pública na Gestão Estratégica**

Fortes (2003) diz que a função básica do planejamento com finalidade de alterar um cenário, pertence a Relações Públicas. Transformar situações adversas em circunstâncias favoráveis permite a organização melhorar sua imagem perante os diversos públicos. A gestão de crise pressupondo os conhecimentos e estratégias das RP promovem uma análise global acerca a situações de crise, colaborando para que as organizações conheçam os públicos na qual deve gerir as crises e desenvolver ações de comunicação direta. Portanto, a Gestão Estratégica ao deparar-se com situações adversas é preciso que, em seu planejamento haja, ações de comunicação e de relacionamentos para manter os objetivos e metas e reverter possíveis pontos desfavoráveis por uma opinião aversiva aos fatos.

O planejamento das Relações Públicas na Gestão Estratégica de Negócios está baseado a partir dos resultados obtidos na pesquisa de opinião pública ou um acontecimento inesperado ou previamente antecipado e previsto. Ter uma imagem favorável, e pode gozar de uma boa reputação perante os públicos e reconhecer esta necessidade é necessário que se estabeleça um reconhecimento da relevância que a opinião pública representa.

Com isso, o planejamento é uma ferramenta que colabora na administração das possíveis crises envolvidas entre departamentos ou públicos externos inseridos na Gestão Estratégica. Sabe-se que é possível antecipar alguns eventos de conflitos e que necessita de um planejamento prévio par gerir tais crises. A comunicação de crises é dividida em duas fases: a preparação e a reação.

O gerenciamento de possíveis crises, a partir de um planejamento, requer a priori vários componentes, sendo: Uma equipe de comunicação de crises, plano de comunicação interna e externa, estratégias de mídias, lista com possíveis fraquezas e de planos para lidar com elas, manter as informações atualizadas sobre a organização e seus programas. As Relações Públicas na Gestão Estratégica como gerenciadora de crises, se relacionam dialeticamente, promovendo uma comunicação simétrica de duas mãos, uma forma de pensar e agir que é baseada nas linhas de pesquisa.

O profissional de Relações Públicas dentro de suas habilidades, deve prevê e gerenciar tais conflitos e crises pelos quais as organizações, pessoas públicas ou profissionais e ou figuras públicas governamentais possam estar relacionadas com os seus públicos como: empregados, eleitores, colegas partidários, consumidores. O RP tem ainda a função de identificar e mapear tais públicos, para criar estratégias de relacionamento, observando que a opinião pública é a representação das ações e pensamentos do público.



A principal diferença entre conflito e crise pode ser notada pela gravidade e intensidade do fato, porém ambos são formas de protesto que demonstram as divergências de interesses que afetam a imagem organizacional. Nessa incompatibilidade de opiniões que o profissional de relações públicas deve interferir a fim de evitar a evolução a uma crise, não somente através de formas de dominar a situação, mas principalmente estipulando medidas preventivas. “Crises atingem aqueles que têm muito a perder e que antes delas ostentavam uma imagem pública inatacável” (ROSA, 2001, p. 34-36). Para evitar que estes eventos negativos atinjam uma gravidade incontável, é necessário que o profissional adote atitudes corretas, anteriormente planejadas, já que quando se está no centro do problema, fica-se transtornado, não percebendo as oportunidades que chegam junto ao caos.

Segundo Mitroff (*apud* Rosa 2001, p. 21), a diferença entre os tipos de crise é baseada em seu agente provocador, sendo ele humano, o fato ganha maior atenção e perigo. “Em princípio, falhas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem”. Quando a falha é humana, as reações são muito mais adversas, já que são situações facilmente evitadas e causam sentimentos negativos maiores do que em desastres naturais. Logo, a Gestão Estratégica não está distante de possíveis falhas humanas, assim as ferramentas de comunicação utilizadas pelas Relações Públicas dinamizam, conferem a Gestão Estratégica condições favoráveis e fortes em sua administração.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a globalização dos mercados e a economia crescente no Brasil, a crise econômica na Europa requer uma atenção máxima acerca das questões que envolvem a Gestão de Negócios. O mundo dos negócios possui características fascinantes, porém devem ser levadas a sério e com cautela. A expansão dos mercados, a criação de novas tecnologias, produtos e serviços têm de certa forma, gerado conflitos na Gestão Estratégica de Negócios. Conflitos que permeiam o caminho das formas e modos de se comunicar e de se relacionar com todos os envolvidos.

A priori do pensamento anterior, queiramos ou não, os negócios interferem na vida de todos. O mesmo acontece com a comunicação, relações mercadológicas, assuntos que tratam sobre políticas, economias pelo mundo afora. Com isso, os negócios representam um grande arcabouço de informações, tecnologias da informação, cálculos, matérias, produtos, consumo, comportamentos, técnicas, questões tributárias entre outras, todas com jargões próprios.



Assim, refletir as questões e situações que estão inseridas na Gestão Estratégica de Negócios requer a necessidade de refletir, persuadir, desenvolver planejamentos estratégicos cada vez mais autênticos, audaciosos e que remetam o objetivo final: alcançar as metas e lucratividade. Nesse âmbito de informações variadas faz-se necessário gerir a informação, adaptar-se ao meio que está inserido a organização, agregar valores e produzir conhecimento para que possa ter uma gestão edificada e com foco.

Portanto, é preciso entender e compreender a relevância da Comunicação e das Relações Públicas na Gestão Estratégica. Pois, o marketing, o financeiro, a linha de produção, o departamento de compras, os recursos humanos, a contabilidade, os departamentos de informática, os investidores, entre outros, fazem parte da Gestão Estratégica. Logo, a necessidade de comunicar-se com cada liderança responsável pela área em questão e a relação entre todos dependem da comunicação e das relações entre si. Enquanto a comunicação visa propiciar ferramentas que interagem entre os mesmos, também são construídas, lapidadas e melhoradas as formas e técnicas de comunicação, sejam: formais, informais, ascendente, descendente ou transversal. As Relações Públicas visa mensurar, mapear, avaliar como estas ferramentas de comunicação estão sendo utilizadas e qual o avanço e resultados adquiridos. Pois, as RRPP está ao redor da organização, no qual analisa e avalia como todos estão se relacionando e como podem utilizar dos *feedbacks* produzidos pelas várias maneiras da comunicação.

A organização da Gestão Estratégica é diferente do planejamento estratégico, sendo o marco, o ápice, ou seja, o gestor geral de todos os planejamentos estratégicos. Tornando-se o gerenciamento de toda a organização e todos que estão envolvidos na mesma. Utilizar-se das teorias sobre estratégias contribui para o avanço da compreensão e da necessidade da comunicação e das Relações Públicas na gestão.

A comunicação são formas de ouvir, falar, compreender, a utilização de canais e meios de comunicação com o objetivo de persuadir os outros a pensar, a refletir, a agir e avaliar, mensurar todos os resultados pertinentes à gestão. Dessa forma, corrobora na tomada de decisões assertivas, evitando-se erros mais contundentes e de forma assídua. Logo, as Relações Públicas atua no contexto geral, no qual, busca-se ouvir a opinião e o reflexo dessas na gestão, a fim de que possa evitar ou minimizar possíveis conflitos entre todos os envolvidos.

A Gestão Estratégica é composta por líderes e equipes com foco em resultados. A comunicação proporciona o compartilhamento de informações e essas precisam ser claras é



lógica. Os públicos envolvidos necessitam estar atentos aos acontecimentos que envolvem a organização, sejam internos ou externos. Os acontecimentos podem alavancar conflitos por falhas na comunicação ou por compreensão de forma “errada”, e com isso, a presença das Relações Públicas torna-se real, efetiva e necessária. Nessa comunicação aplicada na Gestão Estratégica, às ferramentas utilizadas pelo *mix* de comunicação, comunicação em massa, comunicação integrada proporciona o acesso a todas as informações necessárias para um planejamento estratégico eficaz partindo da Gestão Estratégica de Negócios.

Logo, a partir das pesquisas aplicadas e embasadas por autores, o objetivo de mostrar, apresentar e discutir a necessidade da Comunicação e das Relações Públicas na Gestão Estratégica torna-se mais assertiva e contundente para concluir esse estudo. Portanto, faz-se necessário as ferramentas da comunicação e das Relações Públicas estarem inseridas na Gestão Estratégica de Negócios, pois sem comunicação e a arte de relacionar-se não produz negócios e torna-se de certa forma explícita o fracasso das estratégias apontadas pela Gestão.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, ao meu Senhor Deus, pela minha vida, pelas oportunidades e por dar forças para lutar pela vida e vitórias. A mim pela perseverança de alcançar meus objetivos. Aos meus pais por terem me gerado e a você minha amada mãe e inesquecível Izabel Santos Cruz (*in memoriam*) que te agradeço muito. Meus agradecimentos a todos os professores que ajudaram-me a conquistar os meus estudos, adquirindo conhecimento, apoio e confiança. Agradeço aos meus filhos Júlio César Tomasi Cruz e Marcus Vinícius Tomasi Cruz pela ajuda, paciência, por todas as situações que passamos para conquistar esse espaço e apoio. A Matilde Tomazi pelo incentivo, pela amizade, pelo apoio. E *especialmente* para a Prof<sup>a</sup> Ms. Marta Cafeo e Prof<sup>a</sup> Ms. Michelle Godoy pela orientação, colaboração e pela construção da relação professor-aluno na construção deste estudo. E pelos seus incentivos, força, amizade e pela humildade de compartilhar o seu conhecimento e por toda a sua força que tem me dado, me encorajado de continuar.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Wagner. **O que é Gestão Estratégica**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica-816936.html>. Acesso em: 15 Mai. 2012.



CHAMUSCA, Marcello. CARVALHAL, Márcia. **Pesquisa de opinião pública na construção de uma imagem pública favorável.** 2004. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/academicos/paper/artigos/opiniaopublica.pdf>. Acesso em 22 mai. 2011.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas processos, funções, tecnologia e estratégias.** 3ª Ed. São Paulo. Ed. Summus. 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica.** 2ª edição. São Caetano do Sul/SP. Yendis Editora. 2008.

HAMAM, Roosevelt. **O Evento Integrando no Mix da Comunicação.** In: KUNSH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** 2ª Ed. São Paulo. Cengage Learning. 2006.

JUNIOR, Waldomiro Carvas. **Relações Públicas no Gerenciamento de Crises.** In: KUNSH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** 2ª Ed. São Paulo. Cengage Learning. 2006.

KUNSH, Margarida Krohlin. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo. 4ª Ed. Summus Editorial. 2003.

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações Públicas: Arte de Harmonizar Expectativas.** São Paulo: ABERJE. 2004.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Estratégias: Cinco P's para Estratégia.** IN: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, Roberto de Castro. **"Crises Empresarias com a Opinião Pública"**. Rio de Janeiro. Editora: Mauad, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada.** 3ª Ed. Rio de Janeiro. Ed. Mauad. 2009.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. PRADO, Jonas. SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão de Negócios.** São Paulo. Ed. Especial Anhanguera. Saraiva, 2010.

**Que é opinião pública.** Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/opiniaopublica/0110.htm>. Acesso em 22 abr. 2011. Publicação original: CHILDS, Harwood L. **Que é opinião pública.** In: \_\_\_\_\_. **Relações públicas, propaganda e opinião pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 44-61.

SCHMIDT, Flávio. **Do Ponto de vista de Relações Públicas o fascinante mundo da Comunicação.** In: SCHMIDT, Flávio. **Do ponto de vista de relações públicas: razões muito mais fortes para você atuar no ambiente da comunicação.** São Paulo: Sicurezza, 2011.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas Função Política.** 5ª edição. São Paulo. Ed. Summus. 1995.

TAVARES, Fred. **O Conceito da Estratégia Empresarial.** Disponível: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito\\_da\\_estrategia\\_empresarial.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm). Acesso em: 15 Mai. 2012.