



Papel estratégico das Relações Públicas na gestão da Comunicação Organizacional¹⁻²

Felipe Ricardo de PICOLI³
Henrique DELLA BARBA⁴
Profa. Dra. Roseane ANDRELO⁵
Talita Gomes PEREIRA⁶
Thiago Almeida CORREIA⁷

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP

Resumo

O presente artigo tem como objetivo demonstrar, através de argumentos apoiados nos fundamentos da administração e da comunicação organizacional com foco estratégico, como o profissional de Relações Públicas pode atuar em prol do ideal direcionamento de informação diante de todos os públicos de uma organização, utilizando de conhecimentos que se aliam ao departamento de gestão de pessoas. Devido a essa função, o relações-públicas adquire caráter estratégico, o que torna necessária sua presença no processo de planejamento. Concomitantemente, os planos de comunicação são precedidos de diagnósticos e outras técnicas, provenientes de um planejamento estratégico bem feito, culminando na reciprocidade dos dois conceitos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Relações Públicas; comunicação integrada; públicos; gestão organizacional.

Introdução

Tornar a comunicação eficiente dentro das organizações em um mundo globalizado é uma missão importante e também uma tarefa complexa, devido a enorme quantidade de informações e a velocidade com que elas se propagam, nos mais diversos ambientes. Esses fatos se devem a uma série de fatores histórica e até culturais, como o advento da internet, maior democratização do acesso a informações, até mesmo a

¹ Trabalho apresentado no II 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Trabalho vinculado à disciplina Teorias do Planejamento, do 3º. termo do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Bauru

³ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Bauru, *e-mail*: picoli73@gmail.com

⁴ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Bauru, *e-mail*: henriquedellabarba@gmail.com

⁵ Orientadora do trabalho. Doutora em Educação Escolar e Mestre em Comunicação pela UNESP. Professora do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP/Bauru, *e-mail*: roseane.andrelo@faac.unesp.br

⁶ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Bauru, *e-mail*: gptalita@gmail.com

⁷ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Bauru, *e-mail*: thiagocorreia@gmail.com



incorporação de valores mais permissivos nas dinâmicas de interação e relacionamentos entre as organizações e as diversas instituições.

Portanto, o cenário atual no qual as organizações estão inseridas é bombardeado constantemente de informações das mais variadas formas e fontes. Inclusive informações provenientes de usuários falando da empresa em diversos meios. É difícil, por exemplo, uma organização que não esteja presente nas mídias sociais, mesmo que involuntariamente.

Existe uma série de mídias e fontes de informação, ainda que não sejam totalmente democráticas e que algumas informações sejam fornecidas a um grupo pequeno de pessoas privilegiadas, seja por sua posição econômica ou por outras questões que evidenciem a falta de democracia no acesso. O fato é que as informações estão disponíveis e sem muitos obstáculos para sua obtenção.

Tendo este tipo de cenário como palco das nossas interações, podemos perceber a importância de trabalhar bem a comunicação das organizações, para conseguir maior atenção às informações que são propagadas nas e através das mesmas, conseguindo apresentar ou manter uma boa reputação no mercado. O mesmo vale para a comunicação interna de uma empresa, que não tendo cuidado sobre o que é dito dentro de sua organização é possível que existam crises internas e divergências, que podem levar a ruptura da estrutura organizacional.

Entretanto, é preciso pensar estrategicamente na comunicação para obter resultados e direcionar as informações que são fornecidas sobre a organização, assim como conseguir identificar possíveis problemas para fazer manutenção de seus relacionamentos com os públicos de interesse. Nesse sentido, o presente artigo visa colocar em discussão a relevância da comunicação e seu funcionamento para a administração estratégica. Para isso, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica a partir de teóricos de ambos os campos e inclusive estudos sobre a interseção entre eles, já que acabam por se convergirem para o mútuo desempenho, numa legítima via de mão dupla.

Planejamento Estratégico e Comunicação

A sociedade capitalista se estrutura a partir das dinâmicas de interação entre as organizações e seus públicos de interesse, baseia-se em atender as necessidades ou demandas existentes de consumo, seja o consumo de informação ou de produtos e serviços. Atender a estas exigências requer estratégias de ação, principalmente pensando



em um mundo globalizado e os desdobramentos dessa globalização, no que tange a concorrência e velocidade na transmissão de informações. Há décadas que os principais pensadores da administração, economia e estrategistas têm falado sobre o quanto é fundamental a existência de um direcionamento estratégico dentro da direção empresarial. As teorias de planejamento estratégico têm ganhado força e cada vez mais são aplicadas de formas mais abrangentes e complexas para atender as necessidades de cada organização, dentro dos cenários nos quais elas se veem inseridas.

Existem diversas metodologias e teorias distintas sobre planejamento e muitas questões sobre o qual seria mais adequado em cada situação. As metodologias divergem e ampliam ainda mais as possibilidades em se tratando de planejamento, algumas têm foco financeiro outras são um pouco mais humanísticas. Contudo, o que é relevante de fato é que independente da forma como uma organização pensa e executa seu planejamento, as empresas têm dado importância para o foco estratégico organizacional, realizando algum tipo de planejamento em seu negócio.

Chiavenato e Sapiro (2004, p.39) definem o conceito de planejamento estratégico como sendo “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”

Eis que, nas últimas décadas, os avanços das teorias estratégicas e da administração como um todo nos levaram ao reconhecimento do capital humano e intelectual no ambiente organizacional, o que exige da alta gerência maior consideração em como coordenar os colaboradores de forma a cativá-los a crescer junto com a organização, ao passo que, num movimento crescente, se desenvolvam a partir de um processo de valorização do ambiente organizacional.

Juntamente com a linha científica exaltando as relações humanas como efetivo influenciador na gestão de uma organização, caminha a abordagem teórica sobre planejamento estratégico, já que o comprometimento de todos os níveis das organizações condiciona a concretização das decisões estratégicas, o que pede, sobretudo, um devido fluxo e orientação de informações entre esses níveis, para que haja a realização do maior número de pessoal envolvido no processo possível.

Partindo desse princípio, o aprofundamento na gestão de pessoas surge como fator decisivo na administração estratégica das organizações, busca-se cada vez mais satisfazer os empregados das formas mais variadas possíveis, a fim de atingir alto



padrão de produtividade sem que afete o psicossocial de cada um. Sendo assim, o foco de atenção da gestão organizacional se altera, o que nos permite afirmar que

uma organização não é determinada pelo seu lado formal, baseada em normas, procedimentos, regras, documentos, procedimentos produtivos, rotinas administrativas, chefias, enfim, a burocracia instaurada. Esta dimensão da empresa, por sua vez, é necessária e faz com que a empresa tenha a disciplina produtiva. Por outro lado, a chamada Organização Informal, que engloba a cultura organizacional, os grupos e os líderes informais, merece ser foco de análise e estudo. (MENEGETTI, 2011, p.29).

Portanto, nessa perspectiva, o planejamento estratégico, além de ter caráter lógico e racional, trata-se de um processo que passa a envolver também o lado humanístico da instituição, o que torna indispensável um trabalho de gestão de pessoas e de comunicação integrada muito bem estruturada. É nesse contexto que há a demanda de um profissional de Relações Públicas, que deve estar apto para usar de ferramentas de comunicação para lidar com a cultura organizacional e com as políticas voltadas aos ambientes interno e externo à organização.

Há uma premissa dentro do planejamento estratégico que exalta a comunicação como indispensável ao processo, justamente por ser peça fundamental na execução do modelo de gestão chamado de *balanced scorecard* (BSC), que se baseia na tradução da estratégia ao campo operacional através de objetivos, abrangendo todos os níveis da organização, ao mesmo tempo em que se pensa em mudanças comportamentais e resultados, assim como foi definido por Meneghetti (2011). Nessa linha, é de extrema importância ao BSC uniformidade em relação aos objetivos estratégicos passados a todos os setores, já que a estratégia é um posicionamento único, segundo Paradela et al (2009) apud Porter (1989).

Todos esses levantamentos nos induzem a definir a ação de comunicação estratégica do RP como auxiliar a gestão de pessoas nos mais diversos cenários possíveis, envolvendo todos os tipos de públicos. Dessa maneira, é essencial ao profissional dispor de habilidades de um legítimo gestor de relacionamentos, pois não basta apenas propor ações num plano de comunicação sem que se saiba se comunicar com seus públicos. Além disso, por representar peça chave para a efetividade do processo estratégico, o relações-públicas é levantado como um importante componente no núcleo de altas decisões estratégicas, já que necessita estar alinhado à missão, visão e valores da organização para então trabalhar a partir desses ideais.



Numa relação interdependente de existência, Kunsch (2009) defende que as ações de comunicação organizacional devem necessariamente ser precedidas de um planejamento estratégico, ao mesmo tempo em que o sucesso das estratégias que são traçadas depende das ações de comunicação como componente essencial no processo. Mais explicitamente pode-se dizer que a primeira relação, que torna a comunicação estratégica, se dá por meio de

revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes; uso de pesquisas e auditorias de comunicação; reconhecimento da auditoria organizacional; e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações...”(KUNSCH, 2009, p.117)

Todos esses mecanismos são considerados caracterizadores de uma nova visão de ação do RP, que representam grandes aliados do conceito de mapa estratégico, que consiste no BSC aplicado na prática, associando quatro componentes, sendo eles o desenvolvimento do pessoal, o público externo, a área financeira e os processos internos à instituição.

A outra relação, em que o campo de atuação das Relações Públicas é indispensável ao funcionamento do planejamento estratégico, perpassa pela ideia de que suas ações

deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários, das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional e as condições do ambiente interno para responder estrategicamente, por meio de ações comunicativas planejadas com eficiência e eficácia.(KUNSCH, 2009, p.118).

Atuação estratégica das Relações Públicas

Considerando as áreas da comunicação social e os profissionais nela formados, podemos perceber o relações-públicas como o que possui em sua formação maior embasamento no que diz respeito à gestão estratégica da comunicação, por isso, propõe-se a atuação como gestor de relacionamentos e de comunicação como sua atividade primordial. Entendemos este profissional como o responsável por utilizar seus conhecimentos e ferramentas para planejar e executar estratégias de comunicação.

As ações realizadas na comunicação organizacional são muito importantes para o bom andamento dos negócios de uma empresa. O profissional de Relações Públicas precisa utilizar a comunicação para trabalhar o relacionamento entre todos os públicos da organização.



A busca por resultados efetivos na organização envolve todo um processo de identificação das oportunidades e ameaças do âmbito externo, e forças e fraquezas existentes internamente, contexto que a comunicação organizacional está diretamente relacionada. Dessa forma, o planejamento estratégico tem sua atenção voltada para o ambiente, e “visa reduzir a ocorrência de riscos para o entorno e a incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas a partir da análise de cenários e das oportunidades e ameaças advindas do macroambiente.” (KUNSCH, 2009, p.111). É a partir dessa análise que se torna possível a elaboração de estratégias para a integração da comunicação aos resultados esperados pela alta gerência em todos os setores.

O relações-públicas é responsável por analisar cenários, prever possíveis crises, planejar e executar ações, sempre respeitando a cultura organizacional da empresa, seus princípios éticos, sua missão, visão e valores. Para isso, é necessário analisar a organização como um todo, levando em consideração os públicos externos, como clientes e a comunidade ao redor, não esquecendo os públicos internos, que vão desde alta gerência (presidente e diretoria) até o corpo operacional de funcionários como operadores de maquinário, por exemplo.

O direcionamento de informação entre os elementos do público interno precisa ser otimizado a todo momento, para acontecer de forma intensa e clara. O cliente interno da organização é a peça principal dela. Os funcionários que começam todo o processo, a empresa depende da motivação deles e da qualidade de seus serviços prestados. Por isso, o modo como se trabalha o lado humano dentro da organização precisa ser cuidadoso. Essa é a função do relações-públicas.

Não só trabalhar o “relacionamento”, mas saber quais são as ações necessárias e o momento exato de utilizá-las. Trata-se de uma questão pontual, ou seja, identificar as prioridades e necessidades das organizações e de seus públicos, para colocar em prática uma ação comunicacional, seja ela voltada para a comunicação institucional, interna ou administrativa. Claro que, temos que considerar que, o pensamento estratégico não pode se basear apenas em técnicas e ferramentas, por isso, o profissional de Relações Públicas precisa utilizar de sua intuição, seus *insights* e sua pró-atividade.

Basicamente, a comunicação interna em uma organização é uma ferramenta que tem a função de expor ao público interno (funcionários) quais são os valores, a missão e a visão da empresa em que ele está inserido, ou seja, fazer com que o funcionário entenda qual seu papel dentro da empresa, por que ele deve exercer sua função com motivação, independente de qual seja sua posição na escala hierárquica. Isso, sendo bem



trabalhado, gera a motivação e faz o cliente interno “vestir a camisa” da organização de um modo com que seu trabalho, dentro dela, seja feito com a qualidade esperada.

Mas a comunicação interna não tem apenas essa função, pelo contrário, é muito mais complexa. Precisa ser bem trabalhada pelas relações-públicas para as informações chegarem perfeitamente para toda a empresa, isto evita a chamada “rádio peão”, que são as conversas informais que acontecem dentro de uma organização, entre seu público interno, o que às vezes acaba distorcendo informações e causando vários problemas.

A comunicação entre os diferentes setores da empresa também precisa ser otimizada, a criação de sistema de *intranet*, *e-mail*, murais e jornais também são planejadas estrategicamente para atingir o objetivo de evitar falhas na divulgação e propagação de informações importantes, pois os departamentos da empresa precisam estar em sintonia para que o trabalho seja bem realizado.

Além da comunicação interna, outro papel do profissional de Relações Públicas está relacionado à comunicação institucional. Consiste em trabalhar a imagem da organização, analisar e entender como a empresa vai dialogar com seus variados públicos externos. Entre eles estão clientes, imprensa, fornecedores, comunidade, concorrentes, mídia, entre outros. Cabe ao relações-públicas o gerenciamento e a estratégia para criar ações com o objetivo de passar a mensagem de forma eficaz para todos os públicos da organização.

Essa comunicação pode ser feita de vários modos, como por exemplo, utilizando assessoria de imprensa, explorando a questão da responsabilidade social, fazendo pesquisas de opinião, para criar pontes que aprimorem o relacionamento com os públicos.

É primordial que a assessoria de imprensa seja feita por profissionais qualificados, para estabelecer uma boa relação com a imprensa e para que os resultados sejam consideráveis e efetivos. A contratação de profissionais não qualificados para essa área pode ser proveitoso financeiramente, em um primeiro momento, mas quando se trata de resultados a longo prazo a diferença aparece.

A responsabilidade social, por exemplo, atualmente é vista como um grande diferencial, fazendo com que as organizações a explorem cada vez mais para se diferenciarem da concorrência. Cria um vínculo maior com a comunidade em que a organização está inserida e passa uma boa imagem ao público, se for explorada com ações pontuais e específicas. Por isso a importância do profissional de RP trabalhando nessa área.



Comunicação Integrada

A integração entre as diferentes comunicações, chamada de comunicação integrada, cada vez mais vem sendo levantada nos estudos recentes sobre comunicação organizacional. Essa questão é pautada como um novo modo de se trabalhar os relacionamentos dentro das empresas, essa ideia se baseia na unidade e em um “mix” entre os diferentes tipos de comunicação que se caracterizam dentro da organização. Segundo Kunsch (2009, p.113), “Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Todo esse conjunto forma o mix do que chamo de Comunicação Organizacional Integrada.”

A comunicação integrada também pode ser caracterizada como um esforço realizado entre todos os colaboradores para criar uma marca solidificada no mercado, tendo o objetivo de aglomerar esforços, ações e estratégias de comunicação, com todos esses elementos juntos, forma-se os princípios e valores dentro da organização, essa junção consolida a imagem institucional e sua identidade corporativa, acabando por se tornar um nome forte e concreto perante os *stakeholders* e toda a comunidade envolvida, ou seja, a comunicação integrada é um fator da consolidação da organização.

Essa unidade entre as diferentes segmentações formam um composto das relações dentro da organização, ocorrendo uma união entre diferentes áreas de atuação dentro da comunicação organizacional.

É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas, etc.) formando o composto da comunicação.” (KUNSCH, 1986, p.107)

Dentro de todas essas mudanças e surgimento de novos fatores, o relações-públicas atua como o profissional responsável pela gestão dessa comunicação e de todas as mudanças do cenário. O profissional então, se torna um importante ator dentro dessa comunicação e tem um papel muito relevante para a criação desse cenário integrado.

Na divisão de departamentos comunicacionais da empresa, o profissional de Relações Públicas é possuidor de um embasamento teórico e uma formação direcionada para a área, se torna então, responsável pela gestão das comunicações interna, institucional e administrativa, deixando a segmentação mercadológica mais voltada para



a área de *marketing*. Porém, o papel de ambos em todas as funções é de suma importância, a integração dentro das áreas é extremamente efetiva, e mostra de fato o que é a comunicação integrada e o quanto ela vêm se tornando eficiente, dentro de um problema mercadológico. A área de *marketing* pode pedir auxílio à área de Relações Públicas e realiza uma interação constante, para que ocorra uma melhoria no setor de comunicação, isso forma a comunicação integrada e pode ocorrer entre ambas as áreas.

O que acaba por ser primordial para a direção da comunicação integrada é o público alvo que se quer atingir, esse fator acaba por influenciar todo o processo. O planejamento estratégico também se torna muito importante dentro da realização dessas ações, embasamento e fundamentação são essenciais para um profissional criar um planejamento com êxito em suas propostas.

Pesquisando e verificando todos os conceitos, conclui-se que a comunicação integrada hoje é algo benéfico para as organizações contemporâneas e acaba por ser primordial nos dias de hoje, aliada com um planejamento estratégico bem formulado e direcionado, a comunicação integrada tem grande potencial de valorização.

Segundo Kunsch (2009, p.115),

Ressalta-se ainda, que as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.

A junção do planejamento estratégico, o direcionamento correto para os públicos segmentados, e o “mix” da comunicação organizacional formam a comunicação integrada, fenômeno contemporâneo e cada vez mais presente na dentro das organizações.

Considerações finais

As organizações passaram a explorar mais o planejamento estratégico como ferramenta de organização interna e também expandiram o viés estratégico à comunicação organizacional, desta forma a comunicação passou a ser pensada de forma mais ampla e adquiriu relevância maior no cotidiano das empresas, apresentando planejamento que abrange deste o objetivo mais estratégico até a ação mais operacional.

No cenário atual, as comunicações interna, administrativa e institucional



necessitam ser trabalhadas em conjunto por profissionais aptos a utilizarem seus conhecimentos e suas técnicas com a função de gerir apenas a comunicação organizacional das empresas, o ideal seria que esta equipe de comunicação estivesse vinculada diretamente à alta gestão, no entanto, o que se percebe é que tal setor está vinculado a outros departamentos, como o de gestão de pessoas ou o de qualidade.

Os públicos se mostram cada vez mais exigentes no que diz respeito à qualidade e à coerência das ações, informações e projetos executados pelas organizações. Deste modo a cautela e o tratamento adequado das informações disponibilizadas são de fundamental importância para conquistar boa reputação e renome no mercado. Caso não seja dado tratamento adequado e a atenção necessária às questões relacionadas à comunicação, a organização pode sofrer com as consequências, o que pode englobar grande prejuízo moral e financeiro.

A tendência mais evidente é o profissional de Relações Públicas protagonizar a gestão da comunicação, pois dentre as diversas áreas de formação na comunicação social é este profissional que apresenta, em sua grade curricular, maior capacitação para as áreas de gestão institucional.

Como visto, o cenário no qual as organizações estão inseridas é extremamente dinâmico e, assim, exige das organizações a necessidade de se adequar às demandas existentes no que tange a comunicação e a suprir os anseios do público com relação à localização de informações confiáveis e completas sobre suas ações e projetos.

Portanto, é estritamente recomendado que exista uma equipe de comunicação contendo o profissional de Relações Públicas, que seria responsável por planejar, organizar e gerir a comunicação em seus diversos pontos funcionais, assim como integrar as vertentes comunicacionais específicas existentes e trabalhá-las em conjunto para que se obtenha uma imagem sólida e coerente com a missão, visão e valores das organizações em questão.

Referências

CHIAVENATO, I. ; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M. M. K. K. et al. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.



MENEGHETTI, A. **Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas: Fortalecendo o RH Como Parceiro Estratégico da Organização-Aplicação do *Balanced Scorecard* – Transformando Competências em Resultados Mensuráveis.** 2011. 93 f. Monografia (MBA em Gestão de Negócios do Sistema Energético) – Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista - UNESP, Bauru.

PARADELA, V. C. F. **Modelos de Gestão: Série Gestão de Pessoas.** Victor Cláudio Paradela Ferreira, Antonio Semeraro Rito Cardoso, Carlos José Corrêa, Célio Francisco França – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.