



A comunicação e as relações públicas no planejamento estratégico em organizações públicas e privadas¹

Vanessa Lazaro SFORSIN²

Verônica Ferreira GONÇALVES³

Maria Eugênia PORÉM⁴

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”⁵

RESUMO

Este artigo propõe uma reflexão acerca do planejamento estratégico em organizações públicas e privadas, destacando a comunicação e as relações públicas como elemento indutor para a melhor aplicação e engajamento dos *stakeholders* no planejamento estratégico. Busca-se conceituar o que é planejamento, aponto algumas diferenças e semelhanças existentes entre as organizações públicas e as organizações privadas e o papel da comunicação e das relações públicas neste contexto. Por meio da aplicação da pesquisa bibliográfica, do tipo exploratória, percebe-se que existem alguns obstáculos para que, tanto organizações públicas quanto privadas executem o planejamento estratégico. Mas, com o apoio da comunicação e das relações públicas, poderá se fazer avançar o planejamento estratégico nessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; relações públicas; comunicação; organizações públicas; organizações privadas;

Introdução

Cada vez mais as organizações sejam públicas ou privadas estão planejando suas atividades e negócios e para isso se apoiam em análises sobre os ambientes externo e interno, realizando diagnósticos e traçando estratégias como forma de atingir seus objetivos.

A era da informação ou do conhecimento, característica da contemporaneidade, confere ao mundo novos significados socioculturais que advém das novas tecnologias. Estas, por sua vez, conferem às organizações novos paradigmas de gestão, uma vez que

¹ Trabalho apresentado no II 3- Relações públicas e Comunicação Organizacional do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 22 a 24 de maio de 2014.

² Aluna do curso de Relações públicas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Bolsista de iniciação científica, PIBIC/UNESP.

³ Aluna do curso de Relações públicas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Bolsista de iniciação científica, PIBIC/UNESP.

⁴ Docente do curso de Relações públicas, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). E-mail: meporem@faac.unesp.br.

⁵ Este artigo é fruto de bolsa de iniciação científica PIBIC. Agradecemos à Unesp pelo apoio às bolsistas.



antigos modelos não dão conta em atender a um mundo interconectado, com consumidores e cidadãos mais exigentes.

Segundo Drucker (1999, p. 189), “nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX”. E este fato se relaciona diretamente à necessidade de que todas essas transformações “vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSH, 2006, p.127).

Na sociedade da informação, a questão da transparência ganha destaque, pois tanto consumidores quanto cidadãos estão exercendo novos papéis junto à sociedade e construção desta sociedade. Mais atentos às ditaduras das marcas e de empresas, os consumidores exigem que as mesmas façam bem mais por eles e pelo mundo. Agregar valor à marca deixa de ter somente um valor mercantil e mercadológico para ter valor social, ligado ao consumo sustentável. Enquanto cidadãos, mais organizados, mais integrados virtualmente e participativos, eles exigem uma nova conduta das organizações públicas.

Segundo Tapscott; Ticoll (2005, p.23), nesse sentido, uma organização deve disponibilizar “a acessibilidade, para os *stakeholders*, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”. Isso quer dizer, segundo Simões (1995), que as organizações devem ser transparentes em suas tomadas de decisão para tornarem-se legítimas.

Podemos destacar que o planejamento estratégico está entre as habilidades gerenciais que oferecem elementos para que organizações públicas e privadas se adequem a este cenário.

Por isso, este artigo propõe uma revisão bibliográfica acerca do planejamento estratégico em organizações públicas e privadas, destacando uma reflexão acerca de seus conceitos, metodologias, evolução, aplicações e, destacando, a comunicação e as relações públicas como elemento indutor para a melhor aplicação e engajamento dos *stakeholders* no planejamento estratégico.

Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica com abordagem exploratória para atingir ao objetivo proposto.

O artigo está estruturado em duas partes, sendo que a primeira parte busca-se conceituar o que é planejamento, destacando as diferenças e semelhanças existentes entre as organizações públicas e as organizações privadas.



Na segunda parte do artigo destaca-se o papel da comunicação e das Relações públicas e de como essas competências podem fazer avançar o planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas.

Planejamento Estratégico em Organizações Públicas e Privadas

Independentemente das características de cada setor (público ou privado), o planejamento estratégico tem dois propósitos; concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, a fim de que todos trabalhem com foco na mesma direção e analisar o ambiente externo à organização e adaptá-la a ele (PFEIFFER, 2000).

Dessa forma, o planejamento estratégico em organizações públicas e privadas pode apresentar algumas diferenças de acordo com as particularidades e características destas organizações.

Santos et al (2001, p. 11) colaboram com essa posição ao afirmarem que:

Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Nas organizações públicas, essa revisão do modelo de gestão já vem sendo sentida há algumas décadas. Mais especificamente no final da década de 1970, com a falência do Estado de bem-estar social do Reino Unido, ocorreu uma reordenação do papel do Estado na sociedade contemporânea (JUNQUILHO, 2004).

A nova gestão pública apontada por Ferlie et al (1996 aput JUNQUILHO, 2004), marcaram mudanças na conduta da gestão pública em vários países, assumindo formas e características distintas em cada um deles, de acordo com suas características históricas, culturais e políticas.

Segundo Junquilha (2004, p. 141) ao citar Bresser-Pereira (1996), essa reestruturação administrativa, proposta pelo Plano Diretor, se fazia necessária, na medida em que o “[...] modelo burocrático de gestão estatal havia tornado-se caro, lento, ilegítimo e incapaz de atender às crescentes demandas sociais”.



Nesta esfera, dispensa-se especial atenção para a gestão e planejamento estratégico, como componente indispensável nessa mudança de competência e conduta. Há, no entanto, que revelar que transformações estruturais, no âmbito público, requerem mudanças na cultura organizacional.

No ambiente globalizado e complexo, caracterizado pelo avanço da tecnologia, competitividade e as novas formas de organização no trabalho, as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes lugares, o termo cultura emerge como fundamental para a compreensão das organizações.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre “o novo e o velho”, ou seja, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83)

Segundo Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam sua mudança são: burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem e reformismo.

Já as organizações privadas têm o desafio de procurar sempre novas formas de inovação, de interação com seus públicos e acompanhar as novas tecnologias utilizadas pela sociedade atualmente. Quanto mais flexível à organização se torna mais chances de sobrevivência ela tem. Chiavenato (2004, p.190) afirma que o planejamento é fundamental para todas as atividades das organizações, principalmente quando estão inseridas em ambientes dinâmicos, competitivos e complexos.

Neste contexto, um dos principais pontos que diferenciam a organização pública da privada para Schall (1997) é a descontinuidade administrativa, sendo assim algumas características são conferidas às organizações públicas, que podem ser aplicadas à realidade brasileira: projetos de curto prazo, duplicação de projetos, conflitos de objetivos, administração amadora.

Para que estes obstáculos sejam alcançados é necessário que as organizações públicas adaptem o seu modelo de gestão, deixando de lado as características desfavoráveis e investindo, por exemplo, em uma gestão pública estratégica, adotando instrumentos para planejar ações e assim garantirem o bem-estar dos cidadãos, função primordial das organizações públicas.



No que diz respeito às empresas privadas, o planejamento estratégico teve início nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, algumas empresas norte-americanas nessa época criaram sistemas de controle de fluxo de receitas e despesas, os quais, em pouco tempo, se transformaram em projeções financeiras de longo prazo.

Tendo em vista este cenário, o planejamento estratégico é visto como um instrumento de gestão relevante para melhorar a sua atuação, uma vez que analisa profundamente os cenários nos quais a organização está inserida e oferece informação para a tomada de decisões estratégicas. Portanto, o gestor deve prever e analisar o futuro, tentar moldá-lo aos interesses da organização e equilibrar metas a curto e longo prazos.

Segundo Chiavenato (2004, p.190) “planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para o alcance desses objetivos com máximo de eficácia.” Para tanto, o gestor deve tomar decisões que podem configurar e reconfigurar continuamente sua organização.

Tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, a gestão estratégica incorporada pela organização poderá gerar um conhecimento crítico e aprofundado sobre seus processos e características internas. Portanto, essas organizações poder ser capazes de direcionar suas atividades de maneira mais assertiva e estratégica. Para Tabatoni e Jarniou (1981), a gestão estratégica pode ser compreendida como um sistema político e social, dessa forma, ela sistematiza e integra funções, planos e estratégias que juntos podem potencializar as capacidades e competências das organizações.

A gestão estratégica deverá levar as organizações a desenvolverem uma mentalidade estratégica essencial para construção de visão de futuro (COSTA, 2007), impactando no planejamento estratégico que está ligado a gestão estratégica. Segundo Kunsh, (2006, p.5), a gestão ou administração estratégica:

[...] permite que o planejamento estratégico não termine com um plano feito por consultores e pela alta direção. Ao contrário, faz com que todos sejam envolvidos em todo o processo, pensando estrategicamente e gerindo as ações necessárias.

Logo, o planejamento estratégico é um dos elementos indissociáveis da gestão estratégica, considerado uma parte elementar do pensamento e ação da mesma.

Para Tabatoni e Jarniou (1981), o planejamento estratégico pode ser considerado como um subsistema de gestão estratégica e possui alta relevância ao melhorar a

performance das organizações ao oferecer os subsídios necessários para a tomada de decisões estratégicas e aquelas que deverão ser tomadas no futuro (OLIVEIRA, 2011).

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, p.187, 2011).

Uma organização espera do planejamento estratégico (PE): conhecer pontos fortes e fracos, oportunidades, evitar ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho, ou seja, saber como, o quê, quando, para quem, por que e onde os planos de ação devem ser realizados. E como resultados finais do PE, tem-se: direcionamento dos esforços para os resultados comuns, consolidação do entendimento (comunicação) e estabelecimento de uma agenda de trabalho. Para sua implementação, existem várias metodologias sugeridas por diversos autores. A metodologia sugerida por Rezende (2011) é dividida em fases:

1. Análises organizacionais: identificação da real situação da organização, leva em consideração aspectos internos e externos, problemas e desafios.
2. Diretrizes organizacionais: estabelecimento dos produtos e serviços com foco nos objetivos da empresa
3. Estratégias organizacionais: estabelece ações e a visibilidade para atender aos objetivos
4. Controles organizacionais e gestão do planejamento: definição dos controles estratégicos, táticos e operacionais, através de padrões ou medições de desempenho, acompanhamento e correção de desvios.

Para Rezende (2011), o PE é um processo que ocorre como um ciclo retroalimentado e em constante amadurecimento.

Já a metodologia proposta por Oliveira (2011, p.42) é dividida em:

1. Fase I: Diagnóstico estratégico
2. Fase II: Missão da empresa
3. Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos
4. Fase IV: Controle e avaliação

Segundo Pfeiffer (2000) para que o planejamento estratégico possa ser aplicado no setor público com tanto êxito como em empresas privadas, algumas condições devem



existir: vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, uma liderança competente para gerenciar este processo, preferencialmente composta por representantes de organizações públicas e privada, recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum.

No que tange às organizações públicas, especificamente no Brasil, a Constituição de 1988 (Brasil, 1988) implementou mudanças em relação ao planejamento ao aliá-lo ao orçamento público. O controle dos atos da administração municipal obedece a regras gerais estabelecidas em três documentos básicos: a Constituição Federal de 1988; Lei Orgânica do Município; e a Lei de Responsabilidade Fiscal. Mas, além disso, é necessário que a administração pública crie mecanismos para mensurar o desempenho da gestão municipal.

O planejamento que mais se encaixa na administração pública é aquele que se ajusta às diretrizes para melhorar a eficiência na prestação dos serviços e satisfazendo o interesse social.

Dentre alguns modelos, pode-se destacar o Planejamento Estratégico Situacional (PES). O PES é uma metodologia exclusiva ao setor público, segundo Huertas (1996, p. 22-23) trata-se de:

[...] um método e uma teoria de Planejamento Estratégico Público [...] Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição. Seus temas são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.

Dentre as características do PES, tem-se o triângulo do governo, sendo este um programa de governo caracterizado por três vértices, os quais, segundo Belchior (1999), devem ser equacionados de forma simultânea. Sendo eles:

1. Programa de governo: propostas do planejador com base nos objetivos.
2. Capacidade de governo: competência para conduzir os processos.
3. Governabilidade do sistema: variáveis controladas (pelo ator do planejamento) e não-controladas do processo de planejamento. A eficácia do planejamento está diretamente ligada à este ponto.

PES como mecanismo articulador das políticas públicas que pode contribuir para a inovação e modernização dos processos decisórios do setor público, ferramenta que potencializa a formulação de políticas públicas, além de agir como instrumento de articulação. Dessa forma, o PES deve ser visto como uma importante ferramenta de gestão a ser utilizada na administração pública.



Outra metodologia de planejamento estratégico aplicado no setor público municipal é o Planejamento Estratégico Municipal (PEM). Rezende (2005) sugere uma metodologia para elaborar e implementar o planejamento estratégico municipal com as seguintes fases: 1. análises estratégicas; 2. Diretrizes; 3. estratégias; 4. estratégias e ações municipais; 5. controles municipais e gestão do planejamento.

Além disso, é imprescindível a criação de um sistema de avaliação que permita verificar se o planejamento está sendo corretamente aplicado e assim atingindo tanto as necessidades legais (Constituição Federal e legislações) quanto às necessidades de gestão da administração municipal (REZENDE, 2005).

Dessa forma, a partir dos modelos apresentados, é possível perceber que mesmo possuindo particularidades eles são norteados por fases comuns: a do diagnóstico, da implementação e do controle. Logo um processo de planejamento estratégico é processual e interativo e suas fases são retroalimentadoras umas das outras.

Por fim, a gestão estratégica e o planejamento estratégico podem promover melhorias contínuas na organização como um todo, e assim se tornando mais criativa e inovadora em suas atividades e ações.

Não obstante, existe um componente humano imprescindível para o seu êxito que está ligado ao compromisso, comprometimento e engajamento dos públicos envolvidos (*stakeholders*). O que é proposto pelo PE e por suas metodologias são modelos que necessitam do engajamento humano para que aconteçam. Ou seja, sem as pessoas envolvidas por uma cultura organizacional que valorize o processo técnico e humano do PE esse processo torna-se impossível de ser realizado.

Neste aspecto, evidencia-se que é pela comunicação que as organizações poderão alinhar seus objetivos aos de seus públicos internos e externos e conseguir adesão e comprometimento dos mesmos com os processos de gestão e planejamento estratégico (PORÉM, 2013).

E esse alinhamento é constituído pela comunicação como base para este propósito. Portanto a comunicação é vista sob o ponto de vista estratégico, que facilitará que os aspectos sobre o PE sejam socializados e cristalizados nas organizações.



Planejamento Estratégico, Comunicação e relações públicas

Um ponto inquietante em relação à gestão e planejamento estratégico é a quase inexistência da área de comunicação (KUNSCH, 2003) como parte intrínseca desse processo.

Essa particularidade pode refletir em duas situações: uma vez que se considera a comunicação uma função estratégica de resultados, a inexistência de articulação entre o planejamento estratégico e o planejamento de comunicação pode gerar grandes obstáculos para a eficácia e eficiência do processo e seus resultados; a segunda é que na construção e execução do planejamento estratégico a gestão da comunicação é uma ferramenta da administração estratégica e, sem ela, é impossível assegurar que as informações cheguem até os *stakeholders* envolvidos a ponto de desenvolver relacionamentos cooperativos e colaborativos.

Ao refletirmos sobre o papel das relações públicas neste contexto de administração e planejamento estratégico, temos que o profissional deverá atuar de maneira estratégica para que a comunicação atinja o seu êxito. Portanto,

[...] as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planejamento. O profissional tem que se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planejamento, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de ação. (KUNSH, 2006, p.130)

Além disso, o papel das relações públicas na função estratégica está relacionado em posicionar a organização perante seus públicos de interesse, demonstrando sua missão, valores, identidade e como querem ser vistas no futuro. Dessa forma, canais de comunicação entre organização e públicos são abertos buscando a confiança mútua, construindo e fortalecendo a credibilidade e a dimensão institucional da organização.

[...] como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social (KUNSH, 2006, p.131).



Contudo, o desempenho desta função estratégica dependerá do posicionamento desta área no organograma da organização e também da capacitação do profissional de comunicação para atuar de forma estratégica.

Esta função estratégica das relações públicas está intimamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional. As relações públicas estratégicas irão se valer do PE realizado pela organização para traçarem planos e programas de ação. Dessa forma, o PE e o planejamento de relações públicas devem estar aliados, corroborando para que a missão, valores e metas traçadas sejam alcançadas.

Além disso, a comunicação é responsável por interligar todos os elementos que formam uma organização e dessa forma atingir os objetivos da mesma. Portanto, pode-se concluir que o sistema comunicacional é essencial para que as funções administrativas e o relacionamento da organização com o ambiente externo sejam processados e resultando numa eficácia organizacional. E esses aspectos, segundo Hall (1984, p.133), fazem com que a comunicação

[...] seja extremamente importante nas organizações e nos segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinação fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação.

Dessa forma, as relações públicas tem seu papel na

[...] gestão dos relacionamentos e das ações comunicacionais da organização nas a partir da visão de conjunto e de longo prazo, de uma participação estratégica no composto da organização, e não de uma posição operativa, com vistas à mera realização de tarefas. Assim, a gestão dos relacionamentos deve estar próxima e atrelada à estratégia da organização, e não apartada desta (FARIAS, 2009, p.52)

De acordo com Simões (1995, p. 101) as relações públicas estão presentes em todas as organizações mesmo que não exista uma área definida formalmente para administrá-la. Portanto, “sempre que existir uma organização, existirá um conjunto de ações implicando relações públicas, bem ou mal realizadas”.

A contribuição das relações públicas para a gestão estratégica se dá através da construção de relacionamentos com os *stakeholders* e que poderão apoiar ou desviar a organização de sua missão.



Dessa forma, os profissionais de relações públicas visualizam as consequências das decisões a serem tomadas pela organização com a presença dos públicos que foram identificados na análise de cenários e o gerenciamento de assuntos emergentes. Na qual, são realizadas pesquisas e conversas com aqueles que direta ou indiretamente se relacionam com a organização podendo influenciá-la ou serem influenciados por ela. E depois disso, auxilia a organização a administrar seus relacionamentos através da comunicação dirigida ou dos meios de comunicação.

Após identificar os públicos estratégicos vinculados a uma decisão, ele necessita de ferramentas para demonstrar aos gestores das outras áreas como pode ser o comportamento dos públicos identificados, favorável ou desfavorável em relação à tomada de decisões organizacionais.

Considerações Finais

Partindo-se da análise do momento contemporâneo, no qual as organizações públicas e privadas estão inseridas, foi visto que a globalização e as novas tecnologias exigem que as organizações planejem suas atividades e negócios, realizando diagnósticos e traçando estratégias para o alcance dos objetivos.

A globalização exige novas formas de liderança, solução de problemas, parcerias e gestão. Uma vez que o contexto contemporâneo é permeado de invariáveis incontroláveis que atingem a *performance* das organizações e para tanto elas devem desenvolver novas habilidades gerenciais pensando no futuro do negócio

Neste sentido, a gestão estratégica tem papel relevante, pois levará as organizações a desenvolverem uma mentalidade estratégica essencial para construção de visão de futuro (COSTA, 2007). E neste contexto, o planejamento estratégico deve ser visto como um processo sistemático, onde as decisões são constantemente tomadas (OLIVEIRA, 2011).

Neste aspecto, evidencia-se que é pela comunicação que as organizações poderão alinhar seus objetivos aos de seus públicos internos e externos e conseguir adesão e comprometimento dos mesmos com os processos de gestão e planejamento estratégico (PORÉM, 2013).

Sendo assim, as relações públicas ao pensar de maneira estratégica o relacionamento das organizações com seus públicos, irão se valer do PE realizado pela organização para traçarem planos e programas de ação. Dessa forma, o PE e o



planejamento de relações públicas devem estar aliados, corroborando para que a missão, valores e metas traçadas sejam alcançadas.

Portanto, um dos grandes desafios das organizações na contemporaneidade é atuar de maneira planejada e estratégica, além de utilizar a comunicação para ser relacionado com seus públicos de interesse.

No contexto atual, marcado pela instabilidade e imprevisibilidade, é imprescindível que organizações públicas e privadas repensem suas estratégias de forma planejada e estruturada, pois:

O futuro passa a ser visto como o resultado e processos emergentes, de situações desconhecidas que dependem de múltiplas variáveis. Dessa forma, diante da dificuldade de se preverem certezas, vivemos em um espaço de incertezas, o qual exige a adoção do pensamento estratégico, em substituição ao linear, por todos aqueles que querem sobreviver. (FERRARI, 2011, p. 140)

Finalmente, considera-se que mais do que nunca a importância das organizações planejem suas atividades de forma estratégica, diante do cenário contemporâneo, com suas exigências, dinâmicas. Adicionalmente, o planejamento estratégico poderá ser potencializado se a organização se valer da comunicação e das relações públicas como competências essenciais de seus modelos de gestão. Além do que, considera-se que a comunicação e as relações públicas elementos indutores para a melhor aplicação e engajamento dos *stakeholders* no planejamento estratégico.



REFERÊNCIAS

BELCHIOR, M. **A aplicação de planejamento estratégico situacional em governos locais: possibilidades e limites.** Dissertação de Mestrado em Administração da Eaesp, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 1999

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

COSTA, E.A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira e Publifolha, 1999.

FARIAS, L. A. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional – histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009, v.1. p. 45-60

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos.** Trad. de Wilma Ribeiro, 3º edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984

HUERTAS, F. **O método PES: Entrevista com Carlos Matus.** São Paulo: Fundap, 1996.

JUNQUILHO, G.S. **Nem “burocrata” nem “novo gerente”:** o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. *RAP*. Rio de Janeiro 38 (1). P: 137-157, Jan./Fev. 2004. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6531/5115>>. Acesso em 23 de out. de 2013.

KUNSCH, M.M.K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Revista Análise**, nº 34, 2006. Disponível em <<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p125.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2013.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** SP: Summus, 2003

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.** Disponível em: <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55448/64580>. Acesso em:



13/01/2014. Escola de Comunicações e Artes Universidade de São Paulo (ECA-USP) 2006

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 29.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIRES, J. C. S; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: RAP, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 16/01/2014

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem** Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>. Acesso em: 14/01/2014 .

PORÉM, M.E. Relações públicas, gestão e planejamento estratégico: a articulação necessária. In: SANTOS, C.M.R.G. (org). **Relações públicas: faces e interfaces.** Bauru: Universidade Estadual Paulista, FAAC, 2013. P. 103-116.

REZENDE, D.A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, D. A; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SCHALL, E. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. **Public Administration Review**, Washington, D.C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.

SANTOS, A.R. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, A.R. et al (orgs). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001. p.11-48.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995

TAPSCOTT, D; TTICOLL, D. **A empresa transparente.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

TABATONI, P; JARNIOU, P. **A dinâmica na gestão estratégica.** In: ANSOFF, H.I; 1981