

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**O DIAGNÓSTICO APLICADO ÀS RELAÇÕES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DE SEUS ASPECTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS**

Ana Luisa Baseggio

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura
Orientadora

Porto Alegre
2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**O DIAGNÓSTICO APLICADO ÀS RELAÇÕES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DE SEUS ASPECTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS**

Ana Luisa Baseggio

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura
Orientadora

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, março de 2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**O DIAGNÓSTICO APLICADO ÀS RELAÇÕES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DE SEUS ASPECTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS**

Ana Luisa Baseggio

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura - PUCRS (Orientadora)

Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas – USP

Profa. Dra. Maria Helena Weber – UFRGS

Prof. Dr. Roque Moraes – PUCRS

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

Ao Ricardo,
por toda a dedicação, companheirismo, incansável incentivo, paciência e
sensibilidade, pela alegria e bom humor, sempre.

“Se não for quando quiser ir, quando for será tarde.”
Anthony Hopkins em *The World's Fastest Indian*, EUA, 2005

AGRADECIMENTOS

O reconhecimento e o entendimento de nossa própria identidade fazem-se também pelo olhar do outro, e não podemos nos conceber como criaturas únicas e independentes. Na medida em que este trabalho foi sendo produzido, envolveu a colaboração de várias pessoas, e muitas tiveram significativa importância e consideração. Entretanto, embora o agradecimento – efetivo e afetivo – se faça cotidiano, nos mais diferentes encontros da vida, as relações de incentivo, confiança e apoio que se estabeleceram certamente justificam estes registros.

A todos, meu agradecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Peixoto de Moura, pela confiança e compreensão, sempre, por sua afeição e afinidade.

À banca examinadora, aos professores doutores Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Maria Helena Weber, Roque Moraes e Sidinéia Gomes Freitas, pela disponibilidade em me ajudarem a construir o caminho da pesquisa.

À Coordenação e aos professores do PPGCOM-PUCRS, pelos ensinamentos e pelo conhecimento compartilhado.

Aos professores doutores Luiz Antônio Slongo, por sua avaliação teórica durante a qualificação, e Roberto Ramos, por seu apoio na orientação metodológica.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que tornou possível este estudo, com seu estímulo à formação nas áreas de pesquisa, por meio de seu Programa de Capacitação Docente.

À Direção da Faculdade de Comunicação e à Coordenação do Departamento de Relações Públicas, pelo incentivo e entendimento quanto à importância deste trabalho.

Aos colegas professores da FAMECOS pelas tantas conversas e momentos compartilhados.

Aos colegas profissionais e professores entrevistados para a realização deste estudo, pela disponibilidade e interesse em participar.

À APLUB, por sua Diretoria e seu Conselho Deliberativo, pelo apoio e incentivo profissional também à minha carreira acadêmica. Aos colegas da Empresa, em especial aos da Assessoria de Comunicação Social e da Presidência, pelo companheirismo e apoio, respeito e carinho, por terem me ensinado o que é uma equipe de verdade.

Às amigas Maria Rita Quintella e Martha Zuardi, pelas trocas de idéias e de inquietudes, pela amizade incondicional e entendimento das ausências.

À minha família, mais uma vez, e sempre, pelo apoio absoluto e ilimitado.

RESUMO

Relações Públicas, atividade com foco na comunicação e no relacionamento, diz respeito à manutenção do conceito favorável da organização junto aos seus públicos de interesse. Por meio da legitimação e do reconhecimento de seu discurso e de suas ações, propõe-se a gerenciar as relações que ali se estabelecem, a fim de obter a cooperação daqueles que interferem ou podem interferir em sua existência. Este estudo trata da realização de diagnósticos em Relações Públicas, configurando-se em uma investigação e análise sobre as relações existentes entre a organização e os segmentos de públicos a ela ligados. Os dados e as informações resultantes da investigação, por sua vez, representam a possibilidade de um melhor desempenho das práticas comunicacionais. A realização do *Diagnóstico em Relações Públicas* constitui uma apreciação crítica sobre todas as considerações pertinentes aos ambientes em que se encontra inserida a organização, as condições favoráveis ou de risco que se apresentam, as ponderações sobre o exercício da comunicação e sobre a qualidade dos relacionamentos mantidos. Em seu desenvolvimento, o estudo baseia-se em pesquisas teórica e empírica, analisando a opinião da comunidade científica e de profissionais atuantes na área, conduzindo a um novo conhecimento. Com esta pesquisa pretende-se contribuir para uma melhor compreensão sobre o tema abordado.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Públicas. Diagnóstico. Organização.

ABSTRACT

Public Relations, a professional activity which focuses on communication and interpersonal relationships, is concerned with maintaining a positive image of an organization towards its target public. By legitimating and making both its discourse and actions recognized, this practice aims at managing all the established relationships involved so as to gain the cooperation of those who interfere or might interfere in its existence. This study pinpoints diagnosing in Public Relations. It aims at investigating and analyzing the existing relations between an organization and its target public. The data and information gathered throughout the investigation point towards improving communication practices. The process of diagnosing in Public Relations involves a critique of all aspects which are relevant to the organization's environment. It also takes into account both the favorable conditions and the risks involved, as well as the considerations about the communication practice and the quality of relationships. The study is based on both theoretical and empirical research, and analyzes the opinion of the scientific community and professionals working in the area, bringing about new knowledge. Such knowledge is expected to contribute to a better understanding of the topic approached in this study.

Key-words: Communication, Public Relations, Diagnosing, Organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Novas formas organizacionais	27
Quadro 2 – Novas arquiteturas organizacionais	29
Quadro 3 – Organizações virtuais	31
Quadro 4 – Níveis de comunicação nas organizações	41
Quadro 5 – Fluxos de comunicação nas organizações	42
Quadro 6 – Etapas lógicas do planejamento de comunicação organizacional	46
Quadro 7 – Fases do processo de planejamento.....	47
Quadro 8 – Definição operacional da atividade	56
Quadro 9 – Classificação dos públicos	62
Quadro 10 – Conceituação lógica de públicos	65
Quadro 11 – Categorização e classificação de públicos	67
Quadro 12 – Tipos de planejamento	70
Quadro 13 – Dimensões do planejamento estratégico	72
Quadro 14 – Fases do processo de Relações Públicas	76
Quadro 15 – Etapas na implantação do planejamento	78
Quadro 16 – Fases gerais da realização de planejamentos de Relações Públicas	79
Quadro 17 – Análise de forças macroambientais	84
Quadro 18 – Análise de forças setoriais	86
Quadro 19 – Aspectos e características da informação	97
Quadro 20 – Diagnóstico organizacional	100
Quadro 21 – Prestação de serviços em diagnóstico organizacional	102
Quadro 22 – Características da pesquisa em Relações Públicas	107
Quadro 23 – Tipos de pesquisas específicas.....	108
Quadro 24 – Tipos de pesquisas de apoio técnico.....	110
Quadro 25 – Levantamento de dados do <i>briefing</i>	111
Quadro 26 – Como elaborar o diagnóstico	113
Quadro 27 – Pesquisa e construção do diagnóstico estratégico	115
Quadro 28 – Quantificação dos resultados	124
Quadro 29 – Diagnóstico da comunicação organizacional	127
Quadro 30 – Fases do processo da intervenção apreciativa	128

Quadro 31 – Direcionamento da investigação em Relações Públicas	129
Quadro 32 – Auditoria de comunicação como método de investigação em Relações Públicas	130
Quadro 33 – Auditoria de imagem como método de investigação em Relações Públicas	132
Quadro 34 – Referencial diagnóstico de Relações Públicas	157
Quadro 35 – Unidades de significado, enfoques e dimensões dos autores teóricos	166
Quadro 36 – Unidades de significado, enfoques e dimensões dos profissionais entrevistados	192
Quadro 37 – Convergências nas dimensões de análise das pesquisas teórica e empírica	217
Quadro 38 – Representação gráfica do modelo proposto para a realização de diagnóstico em Relações Públicas.....	228

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 A COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.1 ALGUNS ASPECTOS DAS ORGANIZAÇÕES	20
2.2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.3 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES	54
2.3.1 Públicos em Relações Públicas.....	59
2.3.2 Planejamento: aspectos teóricos	69
2.3.3 Planejamento em Relações Públicas.....	75
3 DIAGNÓSTICO: UMA FUNÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	82
3.1 ASPECTOS NORTEADORES DO DIAGNÓSTICO.....	82
3.2 O DIAGNÓSTICO NAS ORGANIZAÇÕES	92
3.3 O DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	104
4 APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	137
4.1. ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA	137
4.2. ANÁLISE DISCURSIVA	162
4.2.1 Análise textual das obras	162
4.2.2 Análise textual da fala dos entrevistados	182
4.3 A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA VISÃO.....	215
4.3.1 Uma proposta para realização de diagnósticos em Relações Públicas..	226
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	236
REFERÊNCIAS.....	240
GLOSSÁRIO.....	254
APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa Aplicado na Entrevista	259
ANEXO A - Lei No. 5.377/67, Conselho Federal de Relações Públicas	261
ANEXO B - Decreto Nº 63.283, De 26 de Setembro de 1968	263

ANEXO C - Resolução Normativa No. 43/02, Conselho Federal de Relações Públicas.....	267
ANEXO D – Roteiro de Diagnóstico-Questionário.....	276
ANEXO E - Consultorias e Prestadoras de Serviços	281
ANEXO F – Diagnóstico da Comunicação Organizacional Integrada.....	287
ANEXO G - Instrumento de Avaliação da Imagem Corporativa	289
ANEXO H - Exercício de Aplicação da Teoria	290

1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata da realização de diagnósticos em Relações Públicas, suas possibilidades, convergências e diferenças existentes na prática da atividade profissional.

A oportunidade de refletir sobre a realização de diagnósticos em Relações Públicas, dá-se pela necessidade de melhor conhecer uma situação vigente, facilitando a elaboração de planejamentos de comunicação adequados a cada realidade organizacional. Tal reflexão pressupõe uma pesquisa de seus aspectos teóricos, de sua realização no campo da administração, da abordagem conceitual expressa por autores e estudiosos do assunto, assim como de suas implicações na prática diária exercida por profissionais da área.

A opção pelo tema deve-se a uma escolha profissional, em que é básico, na qualidade de docente, apresentar conteúdos atualizados e elucidativos para a construção de novos saberes, além de oferecer subsídios e conhecimentos concretos a respeito do mercado e de suas realidades empresariais diferenciadas, dentro de uma relação dinâmica e participativa, que contribua para o crescimento das partes envolvidas – professor e aluno.

A pesquisa está focada na atividade de Relações Públicas e investiga de que maneira a realização de diagnósticos pode enriquecer a construção de planejamentos e programas de comunicação que pretendam promover uma melhor relação entre a organização e os públicos com os quais se relaciona. Dado que a comunicação otimiza processos relacionais e facilita a efetividade organizacional – “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência” (KUNSCH, 2003, p. 69) –, sua gestão depende, diretamente, da qualidade das informações obtidas na fase inicial do processo, o da coleta de dados, averiguação e investigação. Informações precisas e habilmente ordenadas são fundamentais na avaliação inicial de situações de comunicação, pois, segundo Neves (2000, p. 208), “elas precisam ser organizadas, ‘postas no papel’, entendidas, clareadas,

desafiadas, avaliadas, dissecadas, depuradas, peneiradas, etc. [...] Depois, tudo isso deverá ser devidamente ordenado e cada coisa encaixada onde couber”.

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

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

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

O objeto deste estudo é **O diagnóstico em Relações Públicas**, e a questão norteadora é **Como o diagnóstico é aplicado na área de Relações Públicas?**

A partir da questão norteadora, surgem os seguintes objetivos:

- Investigar os aspectos teóricos que norteiam o diagnóstico como fundamento básico para a área de Relações Públicas.
- Averiguar os procedimentos adotados para a realização de diagnósticos junto aos profissionais atuantes na área de Relações Públicas no Estado do Rio Grande do Sul.
- Apresentar uma proposta de modelo para a realização de diagnóstico aplicado à área de Relações Públicas.

Pressupõe-se que a prática de diagnósticos na área de Relações Públicas é realizada com base em pesquisas bibliográfica e documental na organização (análise histórico-documental) e entrevistas pessoais. Por pesquisa documental entende-se a análise de documentos oficiais e administrativos, dados, relatórios, registros, materiais históricos, investigações e apreciações organizacionais, enquanto entrevistas pessoais são conversas formais ou informais com diferentes segmentos de público.

Este estudo desenvolve-se mediante pesquisas teórica e empírica. Para Demo (2000), a pesquisa teórica é “dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos” (DEMO, 2000, p. 20), enquanto a pesquisa empírica trata da “face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p. 21). Para o autor, a valorização da pesquisa empírica dá-se pela

[...] possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática. (DEMO, 1994, p. 37).

Inicialmente, uma revisão teórica contempla uma contextualização sobre organizações, organismos estruturados com objetivos definidos, realidades distintas e heterogêneas formadas por pessoas e para pessoas que administram recursos de toda ordem – materiais, tecnológicos e financeiros entre outros (MARCH

E SIMON, 1972; ROBERTS, 1972; AGUIAR, 1980; MOSCOVICI, 1980; KAST, 1992; BERNARDES, 1993; FAYOL, 1994; TAYLOR, 1995; MINTZBERG, 1995, 2001; CHANLAT, 1996; GARAY, 1996; SROUR, 1998; FREITAS, 1999, 2000; MORGAN, 2000; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000; MOTTA, 2001; QUINN, ANDERSON E FINKELSTEIN, 2001; WOOD JR., 2001; FARIA, 2002; COLENCI JUNIOR, GUERRINI, 2003; HERBER; SINGH; USEEM, 2003; FERNANDES; BERTON, 2005).

Na década de 1950 surgem os primeiros conceitos de administração estratégica, os quais indicam a necessidade de estratégias globais que harmonizem e disciplinem diversos setores da organização em função de seus objetivos, “um conjunto estruturado e interativo do planejamento estratégico, organização estratégica, controle estratégico e desenvolvimento organizacional estratégico” (OLIVEIRA, 2005, p. 322), que é “focado na ação” e não apenas no processo (GAJ, 2002, p. 148). A partir dos anos de 1980, as organizações passam a adotar como conceito de estratégia a forma que se escolhe para competir, por meio da combinação de um grande número de decisões em áreas funcionais (AAKER, 1992) e a criação de uma posição unívoca e valiosa que envolve um conjunto diferente de atividades (PORTER, 1996). Para Andrews (2001, p. 58), estratégia

[...] É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza e a contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Organizações, “sistema social aberto e complexo” (GOLDHABER, 1999, p. 32, tradução nossa), são dependentes de recursos externos, empenhadas em diferentes transações com o ambiente, cuja perspectiva de sobrevivência subordina-se tanto aos indivíduos e às relações sociais ali desenvolvidas quanto ao mercado externo em seus ambientes macro e de negócios. Para Srour (1998, p. 107), organizações podem ser “definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço [...] combinam agentes sociais e recursos [...] em que ações cooperativas se dão de forma coordenada”.

Na organização, “a comunicação [...] é considerada como um processo dinâmico por meio do qual [...] se relacionam com o meio ambiente” (GOLDHABER, 1999, p. 32, tradução nossa). A possibilidade de sua existência e permanência, portanto, além de suas relações e transações com o meio, passa por sua capacidade de relacionamentos junto a diferentes segmentos de público, dentre os quais deve estar implícita a confiança nos indivíduos que desenvolvem suas atividades em benefício do cumprimento das metas organizacionais, seus colaboradores, seus públicos internos (BUENO, 2001).

A organização, um subsistema da sociedade, forma um universo de relações e interações simbólicas expressas por meio de ritos coletivos, obrigações, expectativas e figurações, exercendo sua influência sobre as condutas individuais, sobre a natureza e as estruturas socioeconômicas.

Trata-se, então, de agrupamentos sociais e espaços coletivos definidos, especializados em determinada produção de bens ou serviços, onde ações cooperativas ocorrem de forma coordenada. Com o objetivo de atender a propósitos previamente deliberados, as organizações têm necessidades e interesses próprios, são singulares e únicas, além de compreender uma teia complexa de relações coletivas – de poder, de saber, de trabalho, de propriedade, de dependência, de consumo, sociais, etc. – que permeiam sua realidade diária. Srour (1998) considera que o espaço social não é povoado por indivíduos, mas por relações sociais, nas quais os agentes individuais são apenas os portadores dessas ligações, estabelecidas a partir de três dimensões – econômica (unidade produtiva), política (relações de poder e controle) e simbólica (padrões culturais como meios de controle).

Pagès (1993, p. 144) entende que “o indivíduo está ligado à organização [...] não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos”. Ao gerir pessoas e administrar relações humanas, é imprescindível a necessária atenção aos aspectos culturais da organização e à motivação dos colaboradores. Freitas (1999) e Moscovici (1980) situam a importância dessas considerações, nas quais o sentimento de identidade social está

ancorado em uma satisfatória relação profissional, sentimento esse que, por sua vez, sucede de um bom ambiente de trabalho.

Na atualidade,

as organizações exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades contribuindo a [...] edificar uma ordem social mundial (CHANLAT, 1996, p. 40).

A comunicação, neste contexto organizacional, assume seu papel essencial para a troca de informações junto à sociedade e aos seus públicos interno e externo.

No presente estudo, a comunicação nas organizações é apresentada conforme as pesquisas de Kreps (1995), Baldissera (2000), Simões (2001, 2006), Torquato (2002), Kunsch (2003, 2006a, 2006b), Reis (2004), Sousa (2004), Bueno (2005), Argenti (2006), Marchiori (2006) e Nassar (2006a, 2006b), entre outros especialistas que validam a importância do seu exercício enquanto processo organizado, sistêmico e continuado que favorece o relacionamento e a convivência nas organizações.

Ao perseguir a facilitação das transações com todos os segmentos de público com os quais a empresa se relaciona, assim como a fidelização e a multiplicação de clientes, a comunicação organizacional também pode ser entendida como a não-instalação da crise nas relações de interesse, a qual provém do conflito iminente, causador de inibição nos canais de cooperação. Para Simões (2006, p. 102), a consciência de que “[...] nas decisões pessoais, interpessoais e interorganizacionais, existem impasses decisórios iminentes [...] no sistema organização-públicos”, de onde a possibilidade do conflito que, para Andrade (1996, p. 37), trata-se de “processo-situação em que dois ou mais seres tentam reciprocamente frustrar seus propósitos ou impedir a satisfação de seus interesses antagônicos”.

Na seqüência, a revisão concentra-se na área de Relações Públicas, e novamente Simões (1995, 2001, 2006), Torquato (2002), Kunsch (2003, 2006a, 2006b) e Sousa (2004), além de Fortes (2003) e França (2004) constituem o referencial para a abordagem, envolvendo questões como a razão da existência da atividade, as funções que cumpre junto à sociedade e às organizações e o planejamento em Relações Públicas.

Relações Públicas, atividade com foco na comunicação e no relacionamento, diz respeito à manutenção do conceito favorável da organização junto aos seus públicos de interesse. Por meio da legitimação e do reconhecimento de seu discurso e de suas ações, pretende obter a cooperação daqueles que interferem ou podem interferir em sua existência.

A intervenção na relação organização-públicos pressupõe um pensar antes de um agir, um plano de idéias, um planejamento. Planejamento significa ordenação, direcionamento, acompanhamento, monitoramento, “um processo sistemático e constante de tomada de decisões que visa ao alcance de objetivos previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2005, p. 36).

Aqui já são apresentados os primeiros conceitos sobre a importância da realização do diagnóstico para a efetivação do planejamento – na prática, um levantamento da situação comunicacional interna e externa.

Os conceitos referentes ao diagnóstico, por sua vez, são mostrados no Capítulo 3.

Assim, Porter (1996); Ghemawat (2000); Kotabe, Helsen (2000); Kotler (2000); Wright, Kroll, Parnell (2000); Andrews (2001); Stevens et al (2001); Gaj (2002); Almeida (2003); Caetano (2003); Chiavenato e Sapiro (2003); Kunsch (2003); Schoemaker e Mavaddat (2003); Fernandes e Berton (2005), bem como Oliveira (2005) examinam o assunto e tratam sobre o estabelecimento de estratégias na vida organizacional, o que implica análise de ambientes, planejamento e seleção de alternativas.

Conceber estratégias significa determinar cursos de ação apropriados e caminhos a serem traçados com vistas ao estabelecimento de vantagem competitiva frente ao mercado e à concorrência. Estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998, p. 5), “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, [...] para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização” (FERNANDES, BERTON, 2005, p. 7), “uma visão do caminho que se deve seguir” (ALMEIDA, 2003, p. 13).

Na continuação, também Pina (1987), Mintzberg (1995, 2001), Attie (1998), Gil (2000), Magalhães; Lunkes; Muller (2001), Rosa (2001), Gaj (2002), Schwartz (2003) e Nunes (2005) especificam o diagnóstico empresarial sob o enfoque da administração, com possibilidades de roteiro e as condições para sua realização.

Atendendo aos objetivos desta pesquisa, novamente Simões (2001, 2006), Kunsch (2003), Fortes (2003) e Sousa (2004) propõem o diagnóstico em Relações Públicas. Contribuem também com este raciocínio Freitas e França (1997), Varona (1994, 2004), Villafañe (1999), Witmer (2000), Morley (2002), Moura (2005) e Bueno (2007), que sugerem, inclusive, modelos de aplicação de diagnóstico em Relações Públicas.

O Capítulo 4 investiga a realização de diagnósticos de Relações Públicas junto a profissionais-consultores e a professores-doutores atuantes na área, no Rio Grande do Sul. A pesquisa aplicada tem abordagem qualitativa, valorizando o *como* e o *porquê* em detrimento do *quanto*, pretendendo-se identificar motivos, atitudes, valores e práticas que permitam responder à questão norteadora.

Por fim, na interpretação dos resultados, uma nova leitura se constrói, evidenciando significados possíveis e buscando compreender o que, efetivamente, contribui para a realização de diagnósticos em Relações Públicas.

2 A COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo e a compreensão dos diferentes ambientes e realidades organizacionais são cada vez mais necessários em tempos de constantes mudanças e transformações sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais. Neste cenário, mudam os conceitos e os processos relacionais, e a comunicação se faz indispensável, de forma a promover um melhor entendimento entre as pessoas.

O conhecimento a respeito das organizações configura-se essencial ao desenvolvimento do trabalho da comunicação.

2.1 ALGUNS ASPECTOS DAS ORGANIZAÇÕES

Organizações são complexas, ambíguas, paradoxais (MORGAN, 2000), altamente diferenciadas e representam, hoje, o desenvolvimento organizado da sociedade, em que cada participante contribui de maneira distinta, de acordo com o papel que lhe é atribuído. Do grego “*organon*, que significa ferramenta ou instrumento, [...] raramente são estabelecidas como um fim em si mesmas. Elas são instrumentos criados para alcançar outros fins” (MORGAN, 2000, p. 37). Conforme Kast (1992, p. 5), “organização implica atividades estruturadas e unificadas – gente trabalhando ou cooperando entre si em relacionamentos interdependentes, orientadas para uma meta; organização implica unificar e coordenar atividades de pessoas ou grupos”.

Tendo em vista o cumprimento de determinados objetivos, as organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis que combinam recursos humanos, tecnológicos e financeiros, entre outros. Concebidas como unidades sociais, permeiam todos os aspectos da vida moderna, pois nelas as pessoas crescem, trabalham, desenvolvem-se, enfim, vivem. As organizações são diferentes das instituições, que podem ser consideradas um fenômeno social

abstrato que transcende aquelas, com maior permanência e geradoras de uma identidade, como, por exemplo, a educação, a política, a saúde, a religião, etc. Simões (2007, p. 28) entende instituições como legados coercitivos sociais que dão forma à interação humana.

A vida nas organizações é construída pelos seres vivos por meio da interação, e não da passividade, em um processo de movimento e troca permanente realizado por meio da vivência, da colaboração com o ambiente, com o outro, de uma forma compartilhada. Não resulta apenas do processamento de informações advindas do mundo exterior, mas, sim, da capacidade do ser humano de produzir suas próprias considerações a partir da relação havida com o meio, em um processo participativo e de cooperação. Para Freitas (2000, p. 7-8),

[...] no contexto social das organizações modernas [...] a queda das barreiras geográficas traz consigo a consolidação [...] de alguns valores mundiais; a elevação mundial do nível de educação contribui [...] para a geração de acréscimos significativos no universo das ciências, impulsionando uma revolução tecnológica [...]; a velocidade na produção e na transmissão de informações faz desaparecer a diferença entre transportes e comunicações; o estoque mundial de capital privado, que vem sendo utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, faz com que as empresas tenham um poder decisório – não apenas econômico mas também político [...]. Um cenário como esse não pode deixar de apresentar impactos – diretos e indiretos – nos níveis do individual, do familiar, do organizacional e do social mais amplo.

As organizações são heterogêneas, de diversos tamanhos, características, estruturas e sua análise é extremamente facilitada, se for possível pensá-las sob diferentes ângulos, idéias e interpretações. Sua correta administração depende da habilidade de leitura e percepção de cada realidade organizacional, em que a capacidade de análise permaneça aberta e flexível, na busca de uma visão ampla e variada de cada situação, permitindo compreendê-las considerando diferentes teorias e escolas de administração e das organizações, identificadas como científica (TAYLOR, 1911; FAYOL, 1916), funcionalista (MALINOVSKI, 1922; PARSONS, 1947, 1949; RADCLIFFE-BROWN, 1952, 1973), clássica (MARCH; SIMON, 1958) e neoclássica (NEWMAN, 1972; KOONTZ; O'DONNELL, 1976; DRUCKER, 1988, 2000), estruturalista (ETZIONI, 1964), dos sistemas sociais (TRIST; RICE, 1963; KATZ; KAHN, 1967), das relações humanas (MAYO, 1968), da

evolução (baseados em DARWIN, 1809-1882, ALDRICH, 1979; FREEMAN, 1995), do comportamento organizacional (ARGYRIS, 1957; MCGREGOR, 1970; LIKERT, 1971, 1975), dos sistemas abertos (BERTALANFFY, 1973), do desenvolvimento organizacional (BENNIS, 1966, 1969), das configurações estruturais (MINTZBERG, 1979), entre outras (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; MORGAN, 2000; MOTTA, 2001; FARIA, 2002; COLENCI JUNIOR; GUERRINI, 2003).

Para Morgan (2000, p. 33-37), sob o ponto de vista do pensamento burocrático e mecanicista, as organizações são instrumentos criados para alcançar outros fins, sendo planejadas como uma estrutura racional de tarefas e atividades, a fim de cumprir determinadas metas e objetivos, e onde pessoas são contratadas para operar a estrutura, com um comportamento previamente determinado. Por outro lado, entendendo-as como sistemas abertos e vivos, passam a ser consideradas as necessidades dos indivíduos e a sua adaptação ao ambiente onde estão inseridos, o que exige o desenvolvimento de respostas operacionais e estratégias adequadas a um contexto mais amplo (MORGAN, 2000, p. 53-62).

A dinâmica de uma organização – segundo Motta (2001, p. 12), com base nos estudos de March e Simon (1958)¹, “entendida como uma rede de tomada de decisões” cuja “eficiência dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais” – indica a existência de uma estrutura administrativa em que um depende do outro, não sendo possível a simples justaposição. Assim, a estrutura é representada por organogramas, que identificam quem faz o que (onde se configuram os diversos órgãos, suas posições e respectivas interdependências, via hierárquica, linhas de autoridade, vinculação e subordinação) representando a relação de poder, intrínseco ao processo. O organograma, idealizado em forma de gráfico, localiza responsabilidades e relacionamentos formais de caráter hierárquico ou funcional, identifica fluxos de autoridade e demonstra a importância relativa dos órgãos em função das atividades que exercem por especialização. Os fluxogramas encaminham o que é feito (a dinâmica do organograma, a seqüência normal de trabalho), verificam o funcionamento real de todos os componentes do sistema e mostram com mais facilidade debilidades e defeitos do processo operacional.

¹ MARCH, J.G.; SIMON, H.A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

Para March e Simon (1972, p. 1), essa idéia da tomada de decisões “se limita à formulação da política geral da organização”, em que grande parte do comportamento dos colaboradores é direcionada segundo a determinação de objetivos e metas, intencionalidade que produz a integração ao sistema. De acordo com os autores, “a melhor maneira de compreender-se a estrutura e o funcionamento da organização consiste na verificação da maneira pela qual as decisões e os comportamentos dos empregados são influenciados pela organização” (MARCH; SIMON, 1972, p. 4).

Da mesma forma, tal dinâmica indica a existência também de um sistema de papéis, desempenhado por pessoas, visando a determinados objetivos, sob a estrutura de uma hierarquia funcional. Ao se considerarem pessoas – sobretudo no desempenho de papéis – é necessário lembrar que, tanto individual quanto coletivamente, diferem em atitudes, percepções, motivações e que seus comportamentos implicam diretamente o desenrolar do processo organizacional –, principalmente quando em grupos, influenciando, muitas vezes, nas políticas da empresa. O conceito de papel, segundo Bowditch e Buono (1999, p. 98),

[...] refere-se aos diversos comportamentos que as pessoas esperam de um indivíduo ou de um grupo numa certa situação [...], expectativas comportamentais influenciadas pela localização [...] na hierarquia da organização, pelas atividades associadas a esse papel e pelos seus padrões de interação social, o que determina a gama de comportamentos tidos como aceitáveis.

Ao pertencer, normalmente, a vários grupos e organizações, cada indivíduo desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta, de igual forma, grande número de normas diferentes. A não-identificação dos resultados necessários das posições administrativas, por outro lado, poderia confundir os papéis, o que impediria a obtenção de eficácia organizacional.

As pessoas, quando em grupos, interagem umas com as outras, em um contexto determinado, normalmente estabelecendo o mesmo modelo (líder), ou os mesmos ideais, ou ambos, e, em consequência, identificando-se uns com os outros. No que diz respeito à organização e à sua estrutura, vale lembrar Aguiar (1980, p. 195), para quem grupo “designa dois ou mais indivíduos que compartilham

de um conjunto de normas, crenças e valores, e que mantém relações definidas, de tal forma que o comportamento de cada um tem conseqüências sobre os demais”.

O processo de coordenação dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para a consecução dos objetivos da organização implica escolha freqüente de alternativas para a solução de problemas gerenciais. Designa a capacidade de obter os resultados visados e realizar as ações eficazes.

Garay (1996, p. 182), apoiando-se nas idéias de Katz e Kahn (1987)², sustenta que

as estruturas organizacionais são essencialmente inventadas pelo homem (e conseqüentemente imperfeitas), precisam inicialmente que se estabeleçam padrões previamente definidos de conduta e de forma que se canalizem as energias em uma só direção, assim como se tornam necessários mecanismos de controle, para que a organização possa permanecer nos tempos.

Neste ponto também está presente a possibilidade do conflito, sempre iminente, que, para March e Simon (1972, p. 160), significa “um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação”, enquanto Moscovici (1980, p. 87) afirma que

a partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva; de um ponto de vista mais amplo, tem funções positivas: previne a estagnação decorrente do equilíbrio da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua solução, funcionando, verdadeiramente, como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais.

As organizações contemplam espaços de saber, poder, conflitos, diferenças, negociação e convivência. Para o cumprimento de suas metas corporativas, as organizações trabalham para obter a participação e a convivência pacífica de seus membros e grupos, por meio da adesão aos seus valores e normas explícitas e/ou implícitas. Traduzindo-se em um “conjunto de representações imaginárias que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da

² KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

organização” (FREITAS, 1999, p. 97), a cultura organizacional induz comportamentos, explicita o que é certo e errado e oferece uma identificação com aquele ideal, cooptando o indivíduo e homogeneizando maneiras de pensar e agir.

Segundo Pagès (1993, p. 51), “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões”, em uma clara alusão ao fato de que o poder pertence a quem institui a regra do jogo e propõe condições às quais se sujeitam os participantes. O respeito às regras é essencial para a participação, sem as quais o jogo não aconteceria.

A referência ao poder exercitado nas organizações também é discutida por Mintzberg (1995), o qual desempenha um papel importante no delineamento da estrutura, atuando como forma de controle externo à organização - padronizações, normas, regras e regulamentos, estruturas hierárquicas e controles formais - e às necessidades pessoais - em que todos os membros da organização buscam poder, se não para controlar os outros, pelo menos para controlar as decisões que afetam seu próprio trabalho (MINTZBERG, 1995, p. 148-149).

Ao gerenciar pessoas deve-se considerar a cultura vigente, as motivações e as aspirações individuais e grupais, além de um apropriado plano de comunicação que atenda às necessidades básicas organizacionais.

Efetivando-se a comunicação, também se promove a motivação, cujo desafio maior é liberar as energias das potencialidades de cada um para a auto-realização, o crescimento como pessoa, a individualização, a integridade do ser. Como toda força do comportamento humano está dirigida para um alvo, motivar pode significar “o conjunto de condições responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento”, de acordo com Moscovici (1980, p. 49). Relacionada aos objetivos do indivíduo, às expectativas das conseqüências e ao conjunto de alternativas percebidas no momento da decisão, a motivação influencia em uma determinada direção e, se bem-orientada, promove o engajamento, a participação, a responsabilidade e os resultados crescentes e eficazes.

Os estudos sobre administração científica realizados no século XX, voltados para a análise da organização hierarquicamente estruturada e suas variações, são principalmente representados por Taylor (1854-1915) “privilegiando a ciência, a harmonia, a cooperação, o rendimento máximo e o desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade” (1995, p. 101) e Fayol (1841-1925), “voltado para a racionalização da estrutura administrativa focada no planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar” (FAYOL, 1994, p. 26; MOTTA, 2001, p. 8). Entre outros, igualmente ocuparam-se do assunto Koontz e O’Donnell, (1955, 1990, 1995) e Mintzberg (1973, 1995, 2000, 2001, 2004).

Koontz e O’Donnell (1995) referem também outras contribuições aos estudos da administração científica, anteriores a Taylor, principalmente despertados por James Watt Jr. e Mathew Robinson Boulton (século XVIII, já desenvolvendo pesquisa e previsão de mercado, planejamento de maquinaria e produção, processos de produção, sistemas de controle, treinamento e benefícios aos empregados); Robert Owen (1800-1828, com melhoria das condições de trabalho nas fábricas, redução número de horas trabalhadas, benefícios aos empregados); Charles Babbage (1822-1832, com interesse pelos aspectos econômicos da divisão do trabalho e de princípios científicos que melhorassem a utilização de instalações, matéria-prima e mão-de-obra); e Henry Varnum Poor (segunda metade do século XIX, que, ao analisar o progresso dos sistemas ferroviários americanos, recomendou um sistema de produção e o reconhecimento do fator humano).

Para Mintzberg (1995, p. 16), os primeiros escritos sobre administração científica mencionam a estrutura organizacional como “um conjunto regulamentado e padronizado de relações de trabalho, elaborado a partir de um sistema compacto de chefia formal”. Ao discorrer sobre a essência operacional à época, o autor reporta o “fluxo de trabalho altamente racionalizado. [...] tarefas simplificadas e repetitivas, exigindo mínimo de habilidades e treinamento [...] ênfase na padronização dos processos de trabalho [...] pouco poder de decisão” (MINTZBERG, 2001, p. 250).

Hoje, novas formas estruturais encontram espaço e diferentes setores experimentam novas combinações, capacidades e competências, a fim de cada vez mais encontrar vantagens competitivas. Para Herber, Singh e Useem (2003, p. 328),

as formas organizacionais tradicionais estão se desgastando e os administradores vêm construindo várias formas alternativas [...] a próxima era pode se caracterizar por uma proliferação de formas e é possível que nenhum modelo venha a predominar como o fez a forma hierárquica no passado. Entre as formas emergentes, vemos seis modelos organizacionais relativamente diferentes e com potencial de permanência. Eles não são necessariamente excludentes, com algumas empresas construindo simultaneamente dois ou mais deles. Tampouco as fronteiras entre eles são definidas de modo preciso. [...] vêm representar respostas relativamente distintas a tecnologias emergentes de produção, de comunicação e de distribuição. As seis novas formas de organização são (1) a organização virtual, (2) a organização em rede, (3) a organização *spin-out*, (4) a organização ambidestra, (5) a organização de frente para trás e (6) a organização 'sentir e responder'.

Sintetizando o entendimento dos referidos autores (HERBER; SINGH; USEEM, 2003, p. 331-340) a respeito das organizações, é possível destacar tais novas formas organizacionais, conforme mostra o quadro a seguir:

Organização virtual	Prevê segmentos de públicos geograficamente dispersos (funcionários, fornecedores, clientes, etc.) e unidos pela tecnologia, em que todos agem em conjunto, embora distanciados fisicamente, e produtos e serviços podem ser comprados e vendidos a distância. Sem fronteiras, a forma virtual minimiza custos e investimentos, flexibiliza demandas e permite contato em tempo real; também empresas virtuais podem estabelecer relações mais duradouras e personalizadas com os clientes por meio de comunidades, <i>chats</i> , <i>blogs</i> e outros. Por outro lado, tal modelo desconfigura as relações formais e tradicionais de autoridade com os funcionários e colaboradores internos, passando a supervisão do trabalho para os resultados do trabalho, a comunicação passa a ser mais horizontalizada e as relações são mais laterais. Como vantagens, esta forma atrai colaboradores criativos e cheios de energia, os quais evitam a burocracia e preferem a soberania; como desvantagem, destaca-se a ausência de uma massa crítica de pessoas trabalhando juntas sem parar.
Organização em rede	Baseia-se em um conjunto organizado de relações entre unidades de trabalho autônomas ou semi-autônomas com vistas à entrega de produto ou serviço completo ao cliente, encontradas tanto dentro das empresas (forma interna) quanto entre conjuntos das mesmas (forma externa). Como rede externa, destacam-se as empresas que oferecem terceirização, parceria estratégica, <i>joint ventures</i> , franquias, consórcios, enquanto como rede interna situam-se as unidades de negócios estratégicas, microempreendimentos, equipes de trabalho autônomas.

Organização spin-out	Aparece quando as empresas criam, internamente, novas entidades de negócios, em que a empresa-mãe e matriz atua como investidora de risco, incubadora e mentora, até que a nova unidade bem-sucedida seja colocada para fora e deixada à sua própria sorte, permanecendo o aconselhamento e, por vezes, as funções jurídico-legais e contábeis sob responsabilidade da matriz. Durante seu desenvolvimento, a relação de autoridade entre a empresa e a unidade de negócios evolui do controle paterno à independência adulta e, quando autônomas e independentes, podem adotar novas estratégias de crescimento e objetivos financeiros e de desempenho distintos, mantendo-se o papel de aconselhamento por parte da matriz.
Organização ambidestra	Ao contrário da <i>spin-out</i> , cria um ambiente onde tanto o negócio estabelecido quanto o emergente prosperam juntos e algumas partes da empresa trabalham para obter melhorias incrementais, enquanto outras buscam inovações tecnológicas. Incentivando o empreendedorismo interno e a agilidade de mercado, a forma ambidestra atua muito bem na área de tecnologias emergentes e deve prever sempre as ligações laterais, a comunicação permanente, o diálogo ativo e o compartilhamento de conhecimentos entre os responsáveis por produtos tradicionais e as pessoas que estão à frente de novas idéias.
Organização de frente para trás	Objetiva oferecer soluções rápidas, adequadas e personalizadas aos clientes e concentra suas forças para o pessoal da linha de frente e de atendimento, deixando em segundo plano, como função de suporte, as equipes operacional, de sistemas e apoio. Este modelo difere das formas tradicionais, sobretudo em suas relações de autoridade, notadamente incentivando relações de cooperação em vez de relações adversárias, à medida que o pessoal de linha de frente torna-se mais responsável do que a chefia, por exemplo, e seu trabalho depende ainda mais da capacidade de comunicação e do trabalho em equipe que da capacidade de supervisão de seus superiores imediatos.
Organização voltada para sentir e responder	Parte da premissa que a mudança é inevitável e seu desafio é preparar-se para capitalizar qualquer descontinuidade que venha a enfrentar. A capacidade de adaptar-se rapidamente é uma característica forte neste modelo, de onde a prática do planejamento sempre a curto e médio prazos e com reações imediatas aos movimentos de mercado, orientadas por <i>insights</i> e previsões a partir de tendências observadas. Este modelo prevê antecipar as necessidades futuras dos clientes e implica reunir permanentemente informações detalhadas sobre cada cliente e saber exatamente o que precisa, a fim de desenvolver novos produtos e serviços; da mesma forma, implica relações de autoridade mais fluidas para garantir flexibilidade de resposta.

Quadro 1 – Novas formas organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Herber; Singh; Useem (2003, p. 331-340).

Tais proposições de novas arquiteturas organizacionais também são consideradas por Chiavenato e Sapiro (2003, p. 122-123), que identificam nos processos de transição algumas tendências como:

➤ Presença de grupos autônomos de trabalho (equipes autogerenciadas).
➤ Utilização de sistemas de trabalho de alto desempenho (máxima integração entre componentes técnicos (sistemas computadorizados e informatizados) e componentes sociais (células virtuais de trabalho, estruturas em rede).
➤ Crescimento do número de alianças e <i>joint ventures</i> (associações para somar forças e explorar oportunidades de mercado).
➤ Surgimento de <i>spin outs</i> (novas entidades organizacionais, surgidas a partir de iniciativas internas, que se mantêm ligadas à organização-mãe ou se tornam independentes).
➤ Aparecimento e crescimento do número de redes (organizações unidas por valores comuns, pessoas, tecnologia e estilos operacionais, sem hierarquia).
➤ Popularização do conceito de organização autoprojetoada (sistema capaz de monitorar e responder de forma rápida, ágil e flexível mudanças do ambiente).
➤ Presença de fronteiras nebulosas (alianças, <i>joint ventures</i> e redes não deixam ver com clareza o que está dentro e o que está fora da organização).
➤ Popularização dos grupos de trabalho na alta gerência (cada vez mais as atividades de direção e de maior poder de decisão tornam-se responsabilidade de grupos, e não apenas de indivíduos).

Quadro 2 – Novas arquiteturas organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 122-123).

Chamam a atenção estas novas configurações e formas, nas quais o pressuposto de organizações estruturadas como entidades distintas, com ativos mensuráveis, prédios, mão-de-obra fixa, etc., vem sendo questionado frente a terceirizações, teletrabalho, mão-de-obra temporária, parcerias e alianças estratégicas. Segundo os autores,

as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para se tornar cada vez mais sistemas abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar. Surgem, por isso, formas com as estruturas livres de barreiras e as empresas virtuais. As características dos novos modelos – variedade, complexidade e flexibilidade [...] (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 119).

Ainda para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 119-121), trata-se de

- organizações sem fronteiras: com maior foco no mercado e no cliente, apresentam redução de níveis hierárquicos e fortalecimento dos processos e grupos interdepartamentais; avançam por meio de parcerias e redes com fornecedores, cliente e concorrentes; constroem alianças estratégicas para a exploração de novos mercados, a partir da eliminação das barreiras geográficas;
- organizações virtuais: identificam com agilidade oportunidades no mercado e mobilizam rapidamente recursos, estabelecendo novas competências individuais e de grupo, alianças temporárias, sistemas cooperativados, estabelecendo confiança a partir da co-dependência e

abusando da oportunidade enquanto houver mercado para seu produto ou serviço.

Wood Jr. (2001, p. 133-141) também discorre sobre novos formatos organizacionais em que se destacam, entre outras,

- a organização virtual (sistema aberto, fronteiras permeáveis, eliminação de barreiras, emprego de ampla tecnologia da informação);
- a empresa de conhecimento intensivo (o conhecimento, recurso-chave da empresa e fonte de vantagem competitiva, não está somente no indivíduo, mas também em bens de capital - equipamentos e *softwares*, na cultura e no aprendizado organizacional, em competências gerais e em rotinas institucionalizadas);
- a organização missionária (guiada e compartilhada por um forte sentido da missão e valores intensamente sedimentados) e
- a organização dramática (caracterizadas pela impulsividade e o processo de tomada de decisão é baseado na emoção e na intuição).

O surgimento destas diferentes formas organizacionais que emergem frente a novos ambientes hipercompetitivos igualmente é preconizado por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001, p. 157-167), ao tratarem sobre organizações virtuais. No entendimento desses autores, dizem respeito a empreendimentos e estruturas capazes de se adaptar com mais rapidez e flexibilidade às mudanças na busca da anunciada vantagem competitiva, como:

Organização “infinitamente” plana	Autoridade descentralizada (autoridade central atua como centro de informações), em que as informações e a comunicação são facilitadas para todos os níveis e linhas de subordinação, permitindo operações independentes, com respostas mais instantâneas; em contrapartida, observam-se ausência de autoridade formal e menores possibilidades de recompensas e planos de carreira.
Organização invertida	Foco de atuação voltado principalmente ao atendimento de soluções para o cliente, considerados seus problemas e suas necessidades individuais. A divisão de responsabilidades e de hierarquia faz com que o nível gerencial detenha papéis expressivos junto à autoridade superior.
Organização “teia de aranha”	Atua em múltiplos locais geográficos, com alta especialização e enfoques direcionados a um único problema ou conjunto de clientes, não sofre interferência de hierarquia ou centro emissor de ordens; sistemas de informação permitem rápido acesso e transferência de conhecimento. Equipes e líderes mudam à medida que surgem novos projetos e clientes.
Organização aglomerada	Colaboradores e equipes temporárias são reunidas para resolver problemas específicos e relacionados: neste modelo, as unidades particularizadas criam conhecimento e desenvolvem <i>know-how</i> especializado para diferentes projetos.
Organização “raios de sol”	Unidades e subsidiárias de negócios separados de suas matrizes (ao contrário de indivíduos, equipes ou aglomerados temporários), atuam como uma rede interorganizacional, de forma independente em captação de recursos, acessos financeiros, com espírito empreendedor.

Quadro 3 – Organizações virtuais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001, p. 157-167).

A análise do quadro trata sobre novos ambientes de negócios, cujas responsabilidades e competências são trabalhadas tendo em vista situações particularizadas (clientes, projetos específicos, administração de recursos e sistemas de informação, etc.), permitindo a obtenção de resultados mais efetivos e competitivos.

Em um mundo permeado por constantes evoluções, inovações e transformações, justifica-se a busca da compreensão e do entendimento das inúmeras e complexas relações e fenômenos que se estabelecem na vida organizacional e empresarial, notadamente ligada às ciências sociais, uma vez que aqui se envolvem todos os fenômenos sociais. A compreensão de tais ambientes relacionais exige atenção a novas abordagens e categorizações, ao mesmo tempo em que antigas e novas construções teóricas permitem sempre avaliar idéias e avançar no campo do conhecimento. Para Maldonado (2006, p. 273)

As grandes revoluções tecnológicas (máquinas, ferramentas, caminhos de ferro, navegação aeroespacial, eletricidade, telecomunicações, transporte aéreo, informatização, cibernética biológica e energia nuclear) tornaram

possíveis mudanças aceleradas na configuração das sociedades nos últimos duzentos anos.

A possibilidade de ler e interpretar de diferentes maneiras as organizações, suas situações particulares e seus problemas também é referenciada por Morgan (2000, p. 345-365), para quem a redução e a simplificação “na maneira de ver e de pensar estará limitando sua área de ação [...] limitando sua eficácia. [...] Quando ampliamos nosso entendimento, ampliamos nossa esfera potencial de ação através da qual podemos abordar os problemas e questões-chave” (MORGAN, 2000, p. 345-346). Para o autor (2000, p. 364) “uma leitura eficaz requer que estejamos abertos a diferentes possibilidades, que podem se formar e reformar de maneira que nos permita agir adequadamente”.

Diante da necessidade de estabelecer vantagens competitivas, aos novos concorrentes e à essencialidade de adoção de melhores padrões de qualidade, o desafio maior consiste em o profissional ter sensibilidade e espírito aberto para compreender essas diferentes realidades organizacionais. Ambientes desafiadores indicam, tanto para o presente quanto para o futuro, que modelos organizacionais definitivos não mais serão adotados e que novas e personalizadas formas podem ser criadas para administrar, utilizar e vender tecnologias, produtos e serviços. O estudo e o aprofundamento da administração das organizações apresentam-se como um processo inacabado, portanto não-conclusivo, e, a cada dia, novas maneiras de pensar a organização se apresentam, contribuindo, efetivamente, na sua administração e no seu planejamento.

2.2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

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

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

A comunicação humana, para Reis (2004), é um complexo processo social que expressa e articula relacionamentos, reproduzindo e viabilizando a produção de sentidos, os quais, por sua vez, dizem respeito à produção da sociedade e à organização de estruturas de trabalho. A comunicação, portanto, é um elemento constituinte das organizações, e seu uso técnico e instrumental influencia as relações que promove.

Sobre comunicação e informação posiciona-se Simões (2006, p. 29-65), ao defender que esta (a informação) constitui-se na essência daquela (a comunicação) e referencia, entre outros teóricos, Nogueira (1987)³, para quem a comunicação visa, por intermédio da informação, persuadir o maior número de pessoas a seguir este ou aquele caminho, Katz e Kahn (1967)⁴, que entendem a comunicação como um processo de intercâmbio de informações e significado, e Evangelista (1983)⁵ que propõe a informação como o meio que vincula a organização aos públicos e estes à organização.

Embora com frequência percebida como técnica e instrumental por alguns estudiosos, dentro de um enfoque reducionista operativo, em verdade a comunicação nas organizações configura-se como estratégica, “sendo incorporada de fato na gestão das empresas” (KUNSCH, 2006b, p. 167), pois é mediadora de relações e responsável pela manutenção da identidade organizacional. Compreendida a partir de uma visão mais ampla, seu instrumental e suas ferramentas favorecem mudanças, transformações e desenvolvimento. Estudar a comunicação nas organizações, portanto, permite melhor compreender a vida organizacional, além da estrutura e da dinâmica das interações humanas.

³ NOGUEIRA, N. *Opinião pública e democracia – desafios à empresa*. São Paulo: Nobel, 1987.

⁴ KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1967.

⁵ EVANGELISTA, M.F. *Relações Públicas: fundamentos e legislação*. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1983.

Para Kunsch (2006b, p. 179), “as organizações modernas, para se posicionar frente à sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação”, auxiliando a organização a “fazer a leitura das ameaças e oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas”. Nassar (2006b, p. 244), afirma que

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

Conforme apresentado por Goldhaber (1999, p. 20-32, tradução nossa), os estudos anteriores a 1990 remetem a comunicação organizacional ao envio e ao recebimento de informações internas, seus níveis ascendente, descendente e horizontal e as habilidades da comunicação, a saber: a fala, a audição e a escrita (REDDING; SANBORN, 1964)⁶, os fluxos informativos e a transmissão de mensagens (KATZ; KAHN, 1966)⁷, a interdependência entre comunicação interna e externa (ZELKO; DANCE, 1965)⁸ e também as comunicações pessoais e a consideração aos sentimentos das pessoas (LESIKAR, 1972)⁹. Ainda Goldhaber referencia Thayer (1968)¹⁰, para quem a comunicação organizacional representava o fluxo de dados que serve aos processos comunicacionais (cumprindo as funções de informar, regular, persuadir, integrar), segmentando-os em fluxos operacionais (tarefas e operações), regulamentares (ordens, regras, instruções) e de desenvolvimento (Relações Públicas, relações com empregados, publicidade, capacitação).

⁶ REDDING, W. C.; SANBORN, George. *Business and Industrial Communication*. New York: Harper and Row, 1964.

⁷ KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.

⁸ ZELKO, Harold; DANCE, Frank. *Business and Professional Speech Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965.

⁹ LESIKAR, Raymond. *Business Communication*. Homewood, Illinois,: Richard D. Irwin, Inc. 1972.

¹⁰ THAYER, Lee. *Communication and Communication Systems*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1968.

No período de 1960-1980, Linda Putnam e George Cheney¹¹, citados em Kunsch (2006b), identificam cinco linhas de pesquisa nos Estados Unidos, a saber: a comunicação como meio-mensagem, os estudos dos canais de comunicação, os estudos de clima, as análises das redes formal e informal de comunicação, a comunicação superior-subordinado (KUNSCH, 2006b, p. 180).

Na década de 1990, uma maior atenção foi concedida à comunicação corporativa organizacional com ênfase na construção de um ambiente coeso e harmonioso e à gestão integral da organização.

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

As tendências culturais observadas em diferentes continentes geram, por conseqüência, distintas formas de pensar e desenvolver a comunicação. Enquanto os estudos europeus (COSTA, 1995) pressupõem a compreensão da diversidade do fenômeno, dos processos comunicacionais e dos comportamentos dos receptores, a corrente americana (KREPS, 1995) tende ao predomínio do resultado, do pragmatismo, da busca da eficácia, com forte preocupação para o efeito da mensagem e da escolha dos melhores canais para circulação da informação.

¹¹ PUTNAM, Linda; CHENEY, George. *Organizational Communication: historical development and future directions*. In: Corman, Steven R. et al. (Eds.) *Foundations of organizational communication: a reader*. New York/London: 1990, p. 44-61.

A corrente iberoamericana (GOLDHABER, 1999; RESTREPO, 1995; URIBE; ZULUAGA, 2003a, 2003b), por sua vez, apropria-se de postulados das duas anteriores, retirando de cada uma o que há de melhor para dar sustentação teórica e obter uma síntese integradora, conferindo à comunicação organizacional o *status* de corporativa e estratégica. Na América Latina, estudos recentes privilegiam a multidisciplinaridade e consideram fundamentos tanto humanistas-filosóficos como pragmático-funcionalistas.

Os principais autores nacionais a debater a comunicação organizacional (BUENO, KUNSCH, NASSAR E TORQUATO) asseguram-na como estratégica dentro de uma visão de comunicação integrada. Para esses especialistas, por meio de seus processos comunicacionais, as organizações conduzem seus negócios, suas formas de ser e relacionar-se junto a diferentes segmentos de público.

Kunsch (2006b, p.186) apresenta um delineamento no qual a comunicação organizacional integrada, com vistas à consecução dos objetivos globais da organização, compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. Em estudos anteriores (2003), a autora já alertava para o fato de que “comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral” (KUNSCH, 2003, p. 149). À época, também apresentava o conceito de comunicação institucional, responsável “pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (2003, p. 164).

A comunicação nas organizações privadas é, para Torquato (2002, p. 33-34), um processo multidisciplinar e abrangente, entendida como estratégica, sistêmica e integrada, pois reúne quatro formas de comunicação: cultural (comporta a cultura interna), administrativa (relativa às mensagens cotidianas da organização e a suas estruturas técnico-normativas), social (ações de comunicação coletiva ou de massa junto a diferentes segmentos de público) e sistema de informação (informações armazenadas em bancos de dados).

Bueno (2005), por sua vez, destaca a importância da comunicação empresarial balizada pelas perspectivas institucional e mercadológica, em uma

interação permanente, buscando integrar seus produtos (ou marcas) e sua filosofia (ação ou responsabilidade social) de modo que [...] caminhem em sintonia. Toda ação mercadológica positiva reforça a imagem da organização, assim como uma ação social efetiva qualifica seus produtos. (BUENO, 2005, p. 107).

Para o autor (2005, p. 100), a comunicação desempenha papel fundamental em nossa “sociedade moderna, conectada, competitiva e global”, e a comunicação estratégica deve permear toda a organização e fazer parte de seu dia-a-dia.

Mas embora a significância da comunicação nas organizações, Bueno (2005) igualmente questiona a ruptura e a falta de sintonia existente entre a teoria e prática. Um olhar crítico desse autor chama a atenção principalmente para empresas que professam suas práticas de diálogo, transparência e ética, mas exercem muitas vezes uma comunicação unilateral, buscando atender a seus próprios interesses. Em seu entendimento, o conceito de comunicação integrada pressupõe que as atividades de comunicação estejam articuladas e ajustadas ao processo de gestão da organização, coerentes a uma política e diretrizes comuns, alinhados seus pressupostos institucional e mercadológico, seus exercícios de comunicação interna e externa; ao contrário, em sua opinião, são comuns os equívocos e incoerências entre teoria e prática, a exemplo de, entre outros, nem sempre a comunicação interna permitir efetiva participação dos colaboradores e funcionários, os discursos organizacionais apresentarem incoerências frente as ações perpetradas, o exercício da democracia estar subjugado a interesses monopolistas.

Prosseguindo a linha do raciocínio teórico, encontramos em Nassar (2006) que

as empresas e instituições são orientadas por suas identidades, valores, missões e visões, que constituem os ideários das organizações. Para que esses conceitos se expressem eficazmente em ações, relacionamentos, produtos e serviços, os processos de comunicação organizacionais, nas suas vertentes administrativa, institucional e mercadológica, desempenham papéis fundamentais. (2006b, p. 245-246).

Em seu cotidiano, as organizações vivenciam de forma permanente a administração da informação, e Motta (2001, p. 21) faz referência aos estudos de Katz e Kahn (1967)¹², para quem a informação é entendida como insumo (dados recebidos), controle por retroalimentação (correção de desvios) e processo de codificação (seletividade). Como já foi visto, a comunicação pode ser entendida como a ferramenta essencial nesta prática organizacional. Para cada segmento de público com o qual se relaciona, diferentes dados (que representam algum valor para uma solução específica) ou diferentes abordagens em sua distribuição e disseminação, considerados aspectos como coerência, verdade, precisão e objetivo pretendido, que oferecem suporte à tomada de decisões e ao desenvolvimento organizacional. Por meio da informação, geradora de conhecimento, é possível estabelecer maior foco e direcionamento ao que se pretende.

Em sociedades globalizadas, nas quais se observam, cada vez mais, a quebra de fronteiras e a não-demarcação de territórios exclusivos para mercados, tecnologias, capitais, mercadorias e idéias, em que se presenciam segmentos de público mais exigentes, relações interpessoais mais cooperativas e organizações mais alertas no que se refere à sua participação social, cresce a importância do desempenho da comunicação quanto à sua responsabilidade de intervir nos relacionamentos e participar da construção e do fortalecimento de uma melhor coletividade para todos. Conforme Chanlat (1996, p. 43), “em algum momento da sua história, toda sociedade se insere em uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla”.

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

¹² KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967.

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

Ao administrar o fluxo de informações (mensagens) produzidas (interna e externamente) para atingir seus objetivos, a comunicação lança mão de diferentes estratégias e instrumentos. Kreps (1995) confirma a importância das naturezas interna e externa da comunicação (apontando a existência de canais de comunicação interna e externa) e chama a atenção para a coordenação de ambas e de sua coerência, a fim de manter-se um balanço produtivo entre a estabilidade e a inovação em suas atividades.

Para que melhor se efetive a comunicação corporativa, alguns aspectos básicos devem ser considerados como o apoio da alta direção, a coerência entre ação e discurso, a clareza quanto à missão, aos valores e à visão estratégica da organização. Uma concepção dinâmica da comunicação privilegia, ainda, a opinião pública interna, os espaços de comunicação disponíveis e a possibilidade do diálogo permanente, buscando favorecer a expressão do pensamento organizacional.

Baldissera (2000, p. 20), ao considerar o fato de que a quantidade de informações transmitidas não determina sua qualidade, enfatiza a importância da comunicação como

processo de construção de sentidos, processo esse que permite que os emissores/receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens.

A comunicação, administrada e praticada de forma integrada, propõe um processo continuado, sistêmico, organizado, lógico, estratégico e permanente de gerenciamento do fluxo de informações que visa, em última instância, desenvolver o diálogo e o entendimento com todos os segmentos de público envolvidos com a

organização. Ao estabelecer relacionamentos favoráveis, a organização, por sua vez, pretende obter boa vontade e cooperação, conquistar credibilidade e legitimar suas ações, gerando valor e diferenciação em um mercado altamente competitivo, fidelizando e mantendo sua existência.

O entendimento da comunicação como estratégica é examinado também por Oliveira (2007), a partir de duas perspectivas diferenciadas – de um lado referindo-se à comunicação alinhada aos objetivos e estratégias do negócio e da gestão, contribuindo para o alcance de suas metas organizacionais e, de outro, ponderando a respeito do papel dos atores internos na consecução dessas metas. Na referência ao termo estratégia tem-se, em sua análise, a capacidade que a organização desenvolve de examinar cenários e definir posicionamentos baseados em suas necessidades de adaptação ao ambiente externo, com vistas à geração de vantagem competitiva.

Assim, para a autora (2007, p. 40),

“Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação [...] de sua função [...], de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos”.

Torquato (2002), como anteriormente referenciado, entende que a comunicação nas organizações abrange as formas de comunicação *cultural* (refere-se ao que se processa junto ao corpo funcional, aferida a partir da cultura interna, envolvendo costumes, idéias e valores dessa comunidade), *administrativa* (processamento de informações relativas ao cotidiano das organizações, normas, procedimentos, instruções, memorandos, etc.), *social* (envolve as áreas de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, editoração, etc.) e *sistema de informação* (agrega informações armazenadas em bancos de dados).

Além das formas de comunicação que se processam nas organizações, todas estratégicas e atuando em harmonia, para Torquato (2002) também importam os níveis (intra, inter, grupal e coletivo) e fluxos (descendente,

ascendente, lateral e diagonal) em que se dá a comunicação nas organizações, em um processo que, integrado, promove a eficácia do ato comunicativo.

Como níveis de comunicação que dizem respeito aos interlocutores do processo, o autor menciona, conforme apresentado a seguir, as habilidades individuais e de grupo, as possibilidades de problemas quanto à compreensão ou distorção das mensagens e os meios utilizados para tal.

Intra	Habilidades individuais das fontes transmissoras de informação quanto à sua capacidade de comunicação escrita e verbal (raciocínio, fala, leitura, interpretação).
Inter	Comunicação entre dois indivíduos requer a utilização de códigos e referências similares e muito próximas, a fim de evitar dificuldades e ruídos.
Grupal	Comunicação entre grupos de pessoas e o cuidado necessário com a clareza, falta de sintonia, desinteresse do público receptor, duração da mensagem, etc.
Coletivo	Envolve meios clássicos da comunicação nas organizações para transmitir mensagens a públicos específicos ou gerais (meios impressos – jornais, boletins, folhetos, eletrônicos – e comunicação digital - redes internas, correio-eletrônico, etc.).

Quadro 4 – Níveis de comunicação nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Torquato (2002, p. 38-39).

Com esta designação, Torquato (2002) deixa claro que a não-preocupação com a comunicação pode acarretar falhas e problemas como falta de compreensão da mensagem, perda de tempo e desmotivação. Semelhante avaliação já havia sido apresentada por Roberts et al. (1974), para os quais os tipos de comunicação e níveis de análise de informações subdividem-se em interpessoal (comunicação entre indivíduos), interunidades (relações interdepartamentais), interorganizacional (entre as organizações) e organizacional-ambiental (organização e meio ambiente).

Ao concordar com Hall (1984, p. 133), tem-se que “o processo de comunicação é, por definição, um processo relacional: um elemento é o emissor e outro o receptor num ponto específico do tempo”. A respeito de o processo perceptivo por parte do receptor estar sujeito a diferentes fatores, o autor entende que

uma vez que a comunicação envolve algo que é enviado a um receptor, o que o receptor faz da ou com a mensagem comunicada talvez seja a parte mais vital de todo o sistema. Por conseguinte, o processo perceptivo torna-

se um elemento-chave em nossa compreensão da comunicação nas organizações. [...] Aquele que percebe pode responder a indícios de que não está consciente, ser influenciado por fatores emocionais [...]. As necessidades, valores e interesses pessoais dos indivíduos entram no processo perceptivo. A maioria das comunicações ocorre na interação com os outros, e o modo como uma pessoa percebe o 'outro' no processo de interação afeta de maneira vital o modo como perceberá a comunicação, já que outras pessoas induzem mais emoção que os objetos físicos (HALL, 1984, p. 136).

Igualmente importam no processo de comunicação os caminhos percorridos pela informação até a chegada ao receptor da mensagem. Designados fluxos informativos variam de acordo com sua hierarquia, grau de importância, nível de formalidade ou informalidade, conforme:

Descendente	Comunicações mais formais, das diretorias e gerências para as bases, usam referenciais mais homogêneos.
Ascendente	A comunicação flui por meio de canais informais, da base para as gerências e chefias, disseminados, muitas vezes, de forma desordenada; compreendem sugestões e comunicações quanto a resultados de tarefas.
Lateral	Ocorre entre níveis hierárquicos mais homogêneos, sistematizando e uniformizando idéias de informações.
Diagonal	Ocorre entre subordinados e níveis gerenciais de áreas e departamentos diferentes, normalmente menos burocráticas e mais abertas.

Quadro 5 – Fluxos de comunicação nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Torquato (2002, p. 39-41).

Nesta abordagem, Torquato (2002) evidencia que a comunicação permeia toda a organização, em suas diversas direções e esferas, de modo formal ou informal, o que confirma a necessidade do estabelecimento de um processo comunicativo sistematizado e contínuo, a fim de evitarem-se ruídos, dúvidas e desentendimentos.

Da mesma forma que na avaliação dos níveis de comunicação, também Kunsch (2003) está de acordo com o posicionamento de Torquato (2002), apenas designando as terminologias *horizontal*, ao referir-se ao fluxo lateral, *transversal*, que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nas diferentes posições da arquitetura organizacional, sem obedecer a caminhos tradicionais e *circular* quando trata da comunicação em todos os níveis.

A prática da comunicação prevê a manutenção de canais permanentemente abertos, o que pressupõe

- a) Identificar cada um dos segmentos de público¹³ com os quais a organização se relaciona - também conhecidos por *stakeholders*¹⁴ (agentes que exercem e sofrem influência sobre o negócio organizacional).
- b) Identificar suas necessidades, desejos, expectativas.
- c) Identificar melhores meios e canais de comunicação para atingir públicos segmentados.

De idêntico modo, a prática prevê a reflexão permanente sobre situações e problemas de comunicação enfrentados no cotidiano das organizações: o que acontece, por que acontece, o que fazer para solucionar/resolver e como medir os resultados e avaliar programas de ação implementados. Ao executar a comunicação com seus públicos e fazer-se entender com respeito e credibilidade, a organização pauta seu desempenho pela transparência e pela coerência entre ação e discurso, privilegiando a manutenção de um conceito público favorável aos negócios e à obtenção de resultados positivos.

Para melhor comunicar é necessário, primeiro, organizar as idéias, definir a mensagem e o receptor, utilizar uma linguagem adequada e observar, sempre, muita clareza e objetividade, a fim de melhor atingir a eficácia da mensagem. Ao escolher e definir os instrumentos de comunicação, verificar se o resultado positivo e favorável acontece a partir da combinação de diferentes meios e se estes podem promover o intercâmbio de informações, considerado o público específico que se necessita/deseja trabalhar, adotando-se linguagem adequada ao receptor da mensagem.

Na visão de Polidoro (2006, p. 15), “comunicação é relacionamento e meio para juntar, compartilhar, cruzar interesses”. Em tempos de comunicação com vistas à cooperação, é preciso estar ciente da necessidade de adequação e linguagem acessíveis, *feedback*, diálogo, negociação. No processo da comunicação

¹³ Os públicos são abordados no item 2.3.1 Públicos em Relações Públicas.

¹⁴ Idem.

organizacional – dinâmico e mutável –, o gerenciamento de informação é permanente, o que permite o partilhamento e a participação. Na organização, dependendo da necessidade e do momento vivenciado, analisada a especificidade do contexto e conhecidos os indivíduos que dela fazem parte, é possível definir, a fim de produzir uma ação desejada, quais informações devem ser disponibilizadas, sua intensidade, seus métodos, seus recursos e seus meios.

Marchiori (2006, p. 86) afirma que “uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos [...] chama à participação, compromete [...], torna a empresa conhecida e transparente”.

Sobre comunicação, Epstein (1986) diz que envolve o significado ou a interpretação das mensagens – o que depende da dimensão semântica do código ao qual está se referindo. Pressupondo a existência de três entidades – emissor, mensagem e receptor –, o que dá sentido a este processo é a existência do código, compreendido como a organização da mensagem e o conjunto de conhecimentos comuns que emissor e receptor previamente possuíam.

Ao decidir comunicar, é definido o que dizer, a quem dizer, o resultado pretendido e de que forma ou por qual meio a informação será disseminada. Do mesmo modo, além de estabelecer objetivos, há o acompanhamento permanente sobre o efeito obtido e a adoção de mudanças de rumo, quando necessárias.

Aspectos que também influem no processo da comunicação dizem respeito à confiabilidade da fonte e da informação disponibilizada, e à compreensão/significado que cada um dá aos dados oferecidos. Na elaboração do discurso organizacional, portanto, sempre que forem necessárias ações conscientes e propositadas de intervenção, cumpre a definição sobre que informações pretende-se gerar (dados a disponibilizar) e de que forma serão comunicadas. Para Simões (2001, p. 60), “mais uma vez, a relação [...] e o vínculo entre poder, comunicação, informação e conhecimento”.

Com a finalidade de oferecer algo que leve a um novo conhecimento e que provoque um comportamento capaz de conduzir à tomada de decisão (ciente que tal ocorre a partir de um processo baseado na percepção individual – de cada um – e na abstração do que está sendo repassado/recebido), convém saber que informações o receptor já possui, para, somente então, definir-se o conteúdo e a forma do que estará sendo oferecido. Para Young (1987), informação não se refere a uma simples mensagem, mas, sim, a um conjunto probabilístico de mensagens geradas, cuja compreensão está diretamente associada ao nível de conhecimento anterior do receptor, capaz – tal conjunto – de reduzir a incerteza e possibilitar mais entendimento. Informação e incerteza, portanto, são dois lados da mesma moeda, onde um não existe sem o outro, de onde quanto mais incerteza, mais informação se necessita.

De igual forma, um cuidado permanente com a administração da informação deve ser observado: se a informação é um conjunto de dados oferecido a um receptor, por este selecionado conforme seu grau de utilidade ou interesse e atribuído significado a partir de suas referências próprias e sua realidade de vida, a adoção de clareza, objetividade e linguagem apropriada devem ser contempladas, considerada ainda a intensidade e/ou a amplitude de seu conteúdo. Isto faz lembrar que a informação está diretamente relacionada à liberdade de escolha, e que só é útil se diz respeito ao ambiente e à oportunidade que se apresenta, devendo ser apropriada e oportuna para determinadas situações.

No processo da comunicação cabe a escolha e a aplicação da tecnologia adequada – canais, meios, instrumentos – que possibilite a compreensão dos dados, reunidos e organizados de forma lógica e ordenada. Aqui, a adoção de variadas técnicas e recursos pode despertar o interesse do receptor, motivando-o e tornando-o receptivo à mensagem.

Coordenador deste processo, o responsável pela comunicação deve estar permanentemente atento, promovendo sempre o acompanhamento e a verificação da compreensão da mensagem. Sabedor que a concentração de informações corresponde à concentração de poder (CAMARGO, 1983), cabe disponibilizar dados de forma

organizada, oferecendo subsídios que facilitem a sua compreensão, permitindo ao receptor a possibilidade de obter uma forma que dê sentido e significado, conduzindo, pois, conseqüentemente, à tomada de decisão e à ação.

Bueno (2005) considera que a presença da vertente comunicacional é indispensável em uma organização, na qual informações e conhecimentos fluem e respaldam a tomada de decisões. Para esse autor, a comunicação deve ser ágil, transparente, ética e responsável, ter foco, atentar para as questões relevantes e para a solução de problemas. Assim, pondera que

a comunicação, para ser estratégica, tem que pressupor um planejamento, o que implica articulação com o processo de gestão, em metas a curto, médio e longo prazos e em uma avaliação constante do processo de comunicação que está sendo posto em prática (Bueno, 2005, p. 103).

Ao ser considerada, então, a necessidade de um planejamento para a elaboração e a construção de um programa de comunicação organizacional, verifica-se que são contempladas etapas lógicas, as quais, embora possam diferir em terminologias e nomenclaturas, se baseiam sempre na realização inicial de pesquisas e avaliações que permitam o conhecimento ou a determinação de sua realidade comunicacional.

Torquato (2002, p. 76) identifica, no quadro a seguir, as principais etapas lógicas do planejamento de comunicação organizacional:

Planejamento e/ou revisão da situação atual	Definição do que necessita ser planejado e revisão de instrumentos, políticas e procedimentos até então praticados.
Levantamento das necessidades e expectativas	Pesquisa de mercado, concorrência, anseios e desejos de seus dirigentes.
Desenvolvimento do modelo conceitual	Descrição do que será revisado/adotado, a partir das necessidades organizacionais e consideradas as expectativas da comunidade interna e dos públicos externos.
Planejamento da implantação do modelo	Estabelecimento de estratégias, prioridades, seleção de programas, formas e canais de comunicação.
Preparação da análise de impacto na organização	Identificação de fatores positivos e negativos que poderão afetar a organização, além de custos.
Estabelecimento do plano de implantação	Determinação de prazos, esforços, custos e recursos materiais necessários à consecução do plano.

Aprovação da diretoria	Submissão do conteúdo final do projeto para continuidade de seu desenvolvimento.
-------------------------------	--

Quadro 6 – Etapas lógicas do planejamento de comunicação organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Torquato (2002, p. 76).

A análise das etapas propostas pelo autor possibilita compreender que existe um esquema básico de elaboração do planejamento de comunicação, o qual parte da verificação do que já existe, passa pela análise do ambiente e do cenário, considera necessidades e expectativas internas e externas para somente então planejar novas estratégias e programas de comunicação.

Kunsch (2003), por sua vez, fala em fases do processo, distinguindo-as ao referir-se ao processo de planejamento e ao se reportar à formulação do plano estratégico de comunicação organizacional, que compreende:

Processo de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação da realidade situacional. - Levantamento de informações. - Análise dos dados e construção de um diagnóstico. - Identificação dos públicos envolvidos. - Determinação de objetivos e metas. - Adoção de estratégias. - Previsão de formas alternativas de ação. - Estabelecimento de ações necessárias. - Definição de recursos a serem alocados. - Fixação de técnicas de controle. - Implantação do planejado. - Avaliação dos resultados.
Plano Estratégico de Comunicação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e construção do diagnóstico estratégico (Identificação da missão, da visão e dos valores. Definição do negócio. Análise do ambiente externo, setorial e interno. Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional). - Planejamento estratégico da comunicação organizacional (Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação. Estabelecimento de filosofias e políticas. Determinação de objetivos e metas. Esboço das estratégias gerais. Relacionamento dos projetos e programas específicos. Montagem do orçamento geral). - Gestão estratégica da comunicação organizacional (Divulgação do plano. Implementação. Controle das ações. Avaliação dos resultados).

Quadro 7 – Fases do processo de planejamento

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kunsch (2003, p. 218; 373).

O processo de planejamento, na concepção de Kunsch, “é [...] sistematizado e acontece por meio de sucessivas partes ou etapas” (2003, p. 217), como efetivamente apresentado no quadro acima. A primeira parte, modelo que

pode ser apropriado a diferentes áreas ou situações, recomenda estágios que se interligam e se sucedem, embora, para a autora, “[...] na prática [...] a interdependência e as conexões [...] não se dão de forma cronologicamente rígida [...] mas dentro de contextos que exigem flexibilidade e adaptações” (KUNSCH, 2003, p. 219).

A segunda parte do quadro, concernente às fases do processo de planejamento, dedica-se especificamente à comunicação organizacional e prevê diagnóstico, planejamento e gestão prática da comunicação. Pressupõe a consciência de que seja

capaz de direcionar atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e as necessidades do ambiente [...] ocupando um espaço estratégico na cultura organizacional [...] a comunicação numa perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão e os valores organizacionais (KUNSCH, 2003, p. 245-246).

A respeito desse *espaço estratégico* ocupado pela comunicação na estrutura organizacional, encontramos em Simões (2001) a argumentação quanto à dimensão política existente no sistema organização-públicos. Para o autor, o termo política, enquanto teoria, aplica-se à compreensão dos processos de exercício de poder em sociedade e, como prática, “[...] busca interferir no processo [...] a fim de organizar o sistema social” (SIMÕES, 2001, p. 66).

Da conceituação da política deriva a micropolítica, a qual diz respeito à análise do comportamento político individual e de pequenos grupos e “[...] trata da relação do poder em espaços mais restritos como nas organizações, nas famílias, nos grupos” (SIMÕES, 2001, p.70). A organização, subsistema social da sociedade global, mantém relações sociais e políticas que se referem à luta pelo poder, tomada de decisão e processo de escolha (TRINDADE¹⁵ apud SIMÕES, 2001, p. 69).

Voltado à ótica da comunicação, tem-se que a ocupação de um espaço estratégico melhor favorece a intervenção na relação da organização com seus públicos com vistas ao atendimento dos interesses e expectativas organizacionais e

¹⁵ Trindade, Hélgio. As ciências políticas nas Relações Públicas. *Anais do 1º. Ciclo de Integração das Relações Públicas*. Porto Alegre: PUCRS, 1974.

onde ações e iniciativas comunicacionais são planejadas levando em conta os cenários interno e externo e a dinâmica do ambiente global.

As organizações estão inseridas em uma complexa rede de forças. Uma adequada análise dos macroambientes local, regional, nacional e mundial permite que se identifiquem forças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que influenciam no seu desempenho. A identificação tanto dessas forças quanto de tendências (sempre dinâmicas), bem como o que representam em termos de oportunidades e ameaças para a organização, constituem a condição primeira para uma correta análise situacional do negócio, possibilitando não apenas obter vantagem de determinadas oportunidades, mas evitar ameaças de mercado. A esse processo denomina-se análise ambiental externa (o que há no ambiente?) e sobre tal tema apresenta-se maior aprofundamento no capítulo que trata do Diagnóstico.

Em paralelo à análise do macroambiente, igualmente a verificação do ambiente interno permite identificar os pontos fortes e as fraquezas da organização, suas competências essenciais, os recursos disponíveis, os processos de gestão, as tecnologias e as habilidades de produção, entre outros itens (ALMEIDA, 2003; FERNANDES; BERTON, 2005), procurando maximizar qualidades e aspectos positivos e minimizar deficiências e aspectos negativos.

Da mesma forma que a análise de macro e microambientes, a realização de uma investigação inicial (diagnóstico) em comunicação contempla maiores possibilidades de eficácia e efetividade nos resultados pretendidos. Neste ponto, uma nova perspectiva para tanto é apresentada por Varona (2004), em sua Teoria Apreciativa – baseado nos estudos de Cooperrider (2006) que, ao final da década de 1980, propõe uma abordagem de ação-investigação (perspectiva investigativa), a qual promove um diálogo igualitário e oferece ao sujeito (da ação) a chance de participar, experimentar e inovar, desde que tome parte do processo de descobrimento do que melhor funciona na organização.

Na prática, uma metodologia que convida a refletir sobre experiências positivas (em lugar do negativo e da crítica) vividas pelo grupo, uma investigação acerca das melhores práticas de comunicação corporativas (entrevistas e análise de

conteúdo), a formulação de proposições relativas ao que pode ser melhorado, o planejamento de um sistema (*mais próximo ao*) melhor (que se almeja) de comunicação (considerando recursos existentes e disponíveis) e a execução/implantação do planejado. Varona e a Teoria Apreciativa serão temas aprofundados quando se tratar sobre o Diagnóstico em Relações Públicas.

Dentre as condições que favorecem o exercício do diálogo organizacional, observa-se a consideração e o respeito aos valores corporativos, à informalidade existente nos grupos (originalidade, respeito, força e coesão), às lideranças, à valorização do eu (sujeito). Em contrapartida, aspectos como uma estrutura excessivamente burocrática e a existência de diferentes níveis hierárquicos, a cultura e uma ideologia gerencial onipresente, além de preocupada com a produtividade, as linguagens administrativas e os jargões especializados das diferentes áreas são obstáculos que limitam a naturalidade, a espontaneidade e a interatividade.

A definição de estratégias de comunicação prevê sempre programas de ação em comunicação interna e externa:

- A comunicação interna visa envolver e motivar, buscando a compreensão do fato de que todos são responsáveis pela empresa. Pressupondo que funcionários comprometidos apóiam e buscam soluções criativas, por meio da informação, da integração e da motivação, objetiva-se tornar comum – *comunicar* – entre funcionários de uma mesma organização seus objetivos, metas e resultados. Como elementos básicos neste processo, a empatia e a afetividade.
- A comunicação externa busca formar opinião pública favorável à organização. Após proceder-se à segmentação de públicos e identificar qual a relação que mantêm com a organização, o poder de influência que exercem sobre o negócio, o poder de influência que o negócio desempenha sobre esses e quais os meios e instrumentos de comunicação adequados, são planejadas e adotadas estratégias de Relações Públicas (gestão da imagem e relacionamento), de

assessoria de imprensa/jornalismo (produção e divulgação de notícias e informações de interesse) e de publicidade/propaganda (promoção de idéias, bens ou serviços) visando atingir um conceito público favorável.

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

Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional está vinculada diretamente aos aspectos corporativos-institucionais e objetiva estabelecer um conceito público para a organização, colaborando na construção de uma imagem e de uma identidade corporativa, sem as quais o sistema organizacional não sobreviveria. Para tanto, difunde informações de interesse público sobre as filosofias, políticas e práticas de uma organização, com vistas a conquistar simpatia, credibilidade e confiança, a fim de “agregar valor [...] ajudar [...] no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores [...]” (KUNSCH, 2006b, p. 186-187).

Entende-se por imagem corporativa uma representação visual e mental da organização (imaginação, esquema, modelo, etc.), um domínio imaterial em nossa mente, etéreo, intangível que nasce e se forma na mente das pessoas (a partir de elementos referenciais e *inputs* recebidos, assim como da soma de experiências que uma pessoa tem com a organização), “o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que a organização passa para determinado público” (NEVES, 1998, p. 64). Já para Argenti, “a imagem corporativa

diz respeito a como a organização é vista pelo seu público, é o reflexo de sua identidade, sob o ponto de vista de seus diferentes públicos” (2006, p. 60-81). Confirmando tal referencial, Almeida afirma que a “imagem é o resultado da interação com as crenças, idéias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto” (2006, p. 38).

Ainda a respeito de imagem, posiciona-se Sousa (2004, p. 48, tradução nossa), considerando-a como uma variável de gestão, pois “uma empresa com uma boa imagem pública pode conseguir uma carteira maior de clientes do que uma empresa com má imagem pública”. E prossegue: “a imagem de uma entidade corresponde àquilo que os públicos pensam que a organização é” e “aquilo que a organização mostra publicamente que é, independente de o ser ou não, resulta da comunicação” (SOUSA, 2004, p. 47, tradução nossa).

Subsídio para a formação da imagem, a identidade corporativa, por sua vez, é entendida por Almeida (2006, p. 34) como “a coleção de atributos [...] específicos daquela organização [...] definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais quanto informais”, enquanto para Argenti (2006, p. 60-84),

consiste nos atributos que definem a empresa como seu pessoal produtos e serviços; [...] manifestação visual de sua realidade, transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, folheteria, uniformes, etc; abrange valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa.

Argenti (2006, p. 15-16), ainda, também chama a atenção para a necessidade de

a comunicação organizacional estar intimamente ligada a uma visão e a uma estratégia gerais da empresa, o que resulta em que todas as comunicações da empresa serão mais táticas e mais direcionadas. Considerando o ambiente atual dos negócios, em constante mudança, o modo como as organizações se adaptam e modificam seu comportamento, conforme manifestado por suas comunicações, determinará o sucesso dos negócios [...] no século XXI.

A discussão acerca dos modelos teóricos e práticos da comunicação organizacional ora qualifica a comunicação **na** organização, ora registra a comunicação **da** organização.

Sem a pretensão de aprofundar tal questão, tanto se concebe a comunicação **na** organização, a qual diz respeito aos processos, fluxos e diálogos que se operam na vida organizacional, a exemplo de

“a comunicação organizacional como a aplicação do campo da comunicação **nas** organizações, que se efetiva por meio das práticas [...] de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada, planejada e articulada [...]” (OLIVEIRA, 2007, p. 21),

quanto temos a comunicação estabelecendo “o diálogo **da** organização em âmbito interno e externo” (FREITAS, 2006b, p. 57), quando implica práticas e programas planejados com vistas à melhoria dos relacionamentos, alinhados aos princípios e estratégias gerais da empresa.

Outros autores, por sua vez, apropriam ambas as terminologias, a exemplo de Kunsch (2006b, p. 175), que refere a comunicação organizacional considerada nas dimensões humana, instrumental e estratégica, a qual se aplica “[...] nas práticas cotidianas **nas** e **das** organizações”; em seu entendimento, a comunicação organizacional contempla “uma visão abrangente da comunicação **nas** e **das** organizações” (KUNSCH, 2006b, p. 185). Igualmente Restrepo (1995, p. 92) destaca “[...] a comunicação **em** e **das** organizações [...] presente em todas as ações de uma empresa ou entidade [...] configurando a construção de sua cultura e identidade [...]”.

Importa, acima de tudo, a compreensão quanto à importância e à necessidade de comunicação com os atores internos e externos da organização, a partir de sua interação, pressupondo a devida atenção aos fluxos informacionais e relacionais existentes, percebendo-se essa – a comunicação – como espaço de diálogo e compartilhamento.

As Relações Públicas apropriam-se das técnicas e instrumentos de comunicação para estabelecer e manter boas relações com todos os segmentos de público da organização, favorecendo a diferenciação, melhor dialogando e se fazendo perceber, a fim de estabelecer ligações duradouras com seus consumidores e legitimar-se diante de um mercado altamente concorrencial e competitivo.

2.3 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre a atividade de Relações Públicas foi anteriormente apresentada em dissertação de mestrado (BASEGGIO, 2000) e as idéias ali desenvolvidas, por sua atualidade e por representarem o pensamento da autora, introduzem a presente abordagem.

Acredita-se que a atividade desenvolve-se no ambiente das organizações e visa à gestão da comunicação e da função organizacional política para o cumprimento de sua missão, aqui entendida – a missão – como a sua razão de ser social. Em outras palavras, partindo do fenômeno organização-públicos, no qual se busca a sintonia de interesses, Relações Públicas gerencia as relações, intervindo no processo e procurando harmonizá-lo, a fim de que o intercâmbio ocorra da melhor forma possível. Como base primeira, busca-se a legitimação das decisões organizacionais.

Segundo Simões (1995), a função de Relações Públicas é política porque intervém nos mais diferentes modos de relações de poder ocorridas entre a organização e os públicos afetos e a ela ligados, sendo os mesmos segmentados de acordo com os diferentes interesses (conforme o que percebem ser suas vantagens e como irão defendê-las) dos grupos com os quais a organização se relaciona. A atividade atua justamente na persecução e na busca da harmonia para atingir a missão organizacional, em consonância com os interesses e as expectativas destes diversos públicos. Para tanto, o profissional sugere caminhos que irão assegurar a cooperação dos grupos, prevenindo os líderes da organização sobre a possibilidade de conflitos e crises - uma maneira de estar à frente do processo.

Ao perseguir a facilitação das transações com todos os segmentos de público com os quais a empresa se relaciona, assim como a fidelização e a multiplicação de clientes, a atividade tem como objetos a organização, seus públicos e a compreensão mútua, entendida como a não-instalação da crise nas relações de interesse, advinda do conflito iminente, causador de inibição nos canais de cooperação.

À atividade de Relações Públicas cabe, neste sentido, evitar o impasse e a instalação do conflito, assessorando quanto à adoção de medidas preventivas (por meio da legitimação da ação da organização, da busca da convergência de interesses) ou corretivas (por meio de ações de negociação, mediação e arbitragem).

Ao buscar a legitimidade da ação organizacional, cumpre *assessorar* a organização na construção ou no gerenciamento de seu conceito público e na prevenção de possíveis ocorrências de conflitos e crises, apresentando sugestões quanto às políticas organizacionais que evitem e/ou resolvam impasses e *implementando* programas de comunicação planejados dirigidos aos vários públicos que expliquem, justifiquem ou negociem as decisões organizacionais.

Em outras palavras,

Relações Públicas implica planejar, negociar e executar programas e projetos de comunicação a fim de desencadear ações cooperativas por parte dos públicos (em todos os seus segmentos) e obter sua colaboração com relação à organização, legitimando-a e permitindo-lhe manter com a mesma uma relação de confiança e cumplicidade que lhe faculte continuar existindo. (BASEGGIO, 2000, p. 69-70).

No mundo atual, de extrema competitividade, mais do que nunca as organizações devem estar atentas à influência de seus públicos/agentes, garantindo-lhes satisfação e, conseqüentemente, a sua própria existência.

Não se trata de questionar a importância de comunicar, pois implícita está tal necessidade, sobretudo considerando que

comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização, as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico [...], recebidas ou produzidas [...]. Sem as condições básicas de entendimento, persuasão, resposta, a comunicação pode ser seriamente afetada, isto é, se houver desequilíbrio entre os mecanismos de produção e recepção, a comunicação poderá enfrentar problemas como sobrecarga de informações, ausência de entendimento da mensagem, falta de convicção, ausência de respostas ou respostas negativas e comprometimento da imagem e da identidade da empresa (TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 34).

E aqui, novamente, a importância das Relações Públicas, operando e influenciando na apresentação da identidade da organização e no seu valor diferencial, o qual consiste em responder a questões como quem se é (efetivamente), o que se diferencia, como se é valioso para a sociedade e como se podem comunicar decisões e ações de forma a ser compreendido e aceito.

Para Simões (2006), Relações Públicas diz respeito ao processo de relacionamento político entre as organizações e seus públicos, cada um inserido em determinada dimensão sociocultural, econômica, política, ideológica, histórica, jurídica e filosófica. Na concepção desse autor, em concordância com o anteriormente apresentado, o fazer de Relações Públicas diz respeito a pesquisar, diagnosticar, prognosticar, assessorar, implementar, avaliar e controlar, constituindo uma definição operacional da atividade.

O quadro a seguir apresenta uma visão geral das etapas da atividade de Relações Públicas propostas pelo autor:

Etapa	Definição
Pesquisar	O processo do sistema organização-públicos; identificar quem é, o que faz, públicos (e suas expectativas e interesses com relação à organização), canais de comunicação, etc.
Diagnosticar	Análise das conjunturas local, nacional e internacional e da realidade onde se pretende atuar; análise da relação organização-públicos.
Prognosticar	O futuro da relação, desenhando cenários resultantes possíveis de impasses e problemas de comunicação possíveis.
Assessorar	As lideranças quanto às políticas de comunicação e aos programas de ação que devem ser colocados em prática.
Implementar	Programas planejados de comunicação interna e externa a fim de aproximar, explicar, justificar ou negociar as decisões da organização.
Controlar e Avaliar	O programa e o cumprimento de seus objetivos, verificando o impacto das ações organizacionais, dos projetos de comunicação e dos resultados da intervenção.

Quadro 8 – Definição operacional da atividade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Simões (2006, p. 70-77).

O quadro em referência permite identificar a seqüência necessária para a realização da atividade, tanto no que se refere a um programa global de comunicação, no que diz respeito ao todo da organização (como exemplo, um programa integrado de comunicação para a empresa X, no período 2005-2010) ou a um segmento específico de público (programa integrado de comunicação interna no

ano 2006) quanto a um projeto específico (programa de comunicação para o lançamento da filial Y).

As etapas relacionadas apresentam uma ordem lógica para o fazer Relações Públicas e identificam a pesquisa e o diagnóstico como a base para a tomada de consciência quanto à situação (e os problemas, caso existam) de relacionamento com os públicos afetos à organização. Na continuação, o prognóstico permite a visualização de cenários e o conseqüente assessoramento com a construção de planos de comunicação. Elaborado o plano, passa-se à fase de implementação, na qual são postas em prática as sugestões aceitas, com permanente avaliação e controle (acompanhamento). Até que, findo o processo, o ciclo recomeça em suas esferas micro e macroorganizacionais.

Em seus estudos, Simões (2001) argumenta que a atividade de Relações Públicas pretende a cooperação no sistema organização-públicos com vistas à consecução da missão organizacional (sua razão de ser), entendendo que a possibilidade do conflito é iminente, dado que cada segmento de público tem diferentes expectativas e necessidades e que estas nem sempre são satisfeitas. O descontentamento, no caso, pode interferir no sistema quando da ação de agentes com influência, no sentido de interceptar ou interferir na trajetória da organização.

Relações Públicas contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais também segundo Kunsch (2003, p. 90), para quem “as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais tem de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade”. Na seqüência de sua abordagem, a autora propõe que a atividade constitui-se em um subsistema organizacional, que exerce funções essenciais e específicas, apoiando os demais subsistemas e atividades internas, sobretudo nos processos de comunicação e nos relacionamentos com seu universo de públicos.

Kunsch (2003, p. 100-111), ainda, considera que a atividade de Relações Públicas cumpre funções essenciais, tais como:

- função administrativa: promove articulações necessárias entre setores, grupos, subgrupos, etc., criando e assegurando relações de confiabilidade e credibilidade entre a organização e seus públicos;
- função estratégica: promove o posicionamento da organização perante a sociedade, por meio de diferentes canais de comunicação, demonstrando seu valor, sua razão de ser, seus valores e suas crenças;
- função mediadora: promove o diálogo e o tornar comum a informação, mediando e harmonizando interesses por meio de instrumentos de negociação;
- função política: gerencia problemas de relacionamento internos e externos, tentando encontrar soluções para impasses e conflitos instalados.

No mesmo sentido do pensamento de Simões (2001) e de Kunsch (2003), Fortes (2003, p. 21) acredita que

às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento nas unidades consideradas.

A atividade de Relações Públicas pode ainda ser entendida, conforme Sousa,

como um conjunto de técnicas de investigação e de comunicação integrada e planejada, alicerçadas em conhecimentos científicos e desenvolvidas intencional, processual e continuamente, a partir de instâncias diretivas, que visam, entre outros fins, contribuir para a criação de gestão de imagens positivas de pessoas, organizações, bens e serviços; a mudança de comportamentos, atitudes e cognições de pessoas e organizações; a resolução de problemas pontuais e de crises; [...]; a integração social, cultural e profissional; a fluidez de circulação de idéias e informações; a análise de tendências e a previsão de conseqüências; etc. [...] na sua

essência, ações de comunicação articuladas e organizadas, que obedecem a planos, traçados com objetivos determinados [...] (2004, p. 140-141, tradução nossa).

Relações Públicas, portanto, diz respeito ao gerenciamento de estratégias e programas de comunicação que visam desenvolver diálogo e entendimento, obter boa vontade e cooperação, estabelecer relacionamento, legitimar a ação da organização, conquistar credibilidade e favorecer a negociação (SIMÕES, 2001, 2006; KUNSCH, 2003, 2006a, 2006b; TORQUATO, 2002; SOUSA, 2004). Conforme anteriormente abordado, tal gerenciamento da comunicação pressupõe um planejamento antecipado, um pensar e um refletir a respeito de determinada realidade organizacional, um levantamento de necessidades e expectativas, além da definição de prioridades.

Lograr boa vontade e cooperação e conquistar o entendimento *na e para a* organização pressupõe conhecimento prévio dos públicos com os quais esta se relaciona. A cada dia, novos e diferentes segmentos configuram-se como estratégicos, capazes de gerar influência e interferir, por vezes, nos rumos da estrutura organizacional.

Em concordância com França (2004, p. 25), tem-se que o objetivo maior deste conhecimento e mapeamento é “delimitar a ação dos públicos que interagem com organizações [...] e que com elas colaboram no desempenho de seus negócios e nas suas políticas empresariais [...]”.

2.3.1 Públicos em Relações Públicas

Classificações básicas no campo das Relações Públicas normalmente segmentavam os públicos conforme critérios geográficos: interno, externo e misto (AZEVEDO, 1979; ALBUQUERQUE, 1983; WEY, 1986; KUNSCH, 1986; PENTEADO, 1989; PINHO, 1990), considerando seu nível de proximidade física junto à organização. Algumas outras tipologias registradas, respeitados seus interesses, características comuns e atitudes, já diziam respeito aos segmentos de público comercial – os quais mantêm relações de compra, venda e concorrência

(OLIVEIRA, 1971) e públicos cruciais – entendidos como essenciais ao lidar com assuntos públicos (LESLY, 1995).

Ao longo do tempo, novas classificações vêm sendo apresentadas, examinadas a partir do grau de envolvimento de diferentes segmentos junto à organização.

Para Mintzberg (1992), os públicos existem em razão direta ao cumprimento da missão organizacional e são todos que tentam interferir, declaradamente, nas decisões e ações organizacionais. Em suas palavras, trata-se de “*agente com influência*, ou seja, pessoas, conjunto de pessoas, grupos e outras organizações [...] que buscam o controle das decisões e ações que toma a empresa” (MINTZBERG, 1992, p. 23-34).

Kotler (2000, p. 624) define público como “qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos”. Aplicando a definição à atividade de Relações Públicas, o autor entende a necessidade de “uma variedade de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular” (KOTLER, 2000, p. 624).

Hirschman (1970), quando aborda as relações existentes nos campos social, econômico e político, prevê a existência de três tipos de comportamento e papéis assumidos pelos públicos. Ao explicar a reação dos indivíduos em diferentes situações vivenciadas, o autor as considera como atitudes de voz (intenção de modificar o curso dos acontecimentos, práticas, políticas e resultados da organização), saída (afastamento do sistema, não sendo legitimada a ação organizacional) e lealdade (colaboração com a consecução dos objetivos organizacionais).

Anteriormente referenciado e discorrendo sobre as ligações sociais existentes entre as organizações e os indivíduos, Srour (1998) pondera que as mesmas vinculam-se a públicos, formando pares e implicando relações de trabalho, propriedade, consumo, interdependência.

Freeman (1984, p. 174) faz uso do conceito de *stakeholders* como “grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais”. Em 1999, Stoner e Freeman fizeram referência ao conceito *stakeholders* em termos das expectativas que nutrem em relação ao desempenho das organizações, as quais giram em torno dos valores organizacionais, da sua administração corporativa, investimentos no meio ambiente, dos impactos provocados pelos seus produtos, serviços e operações, das questões relativas aos direitos humanos e das condições de trabalho, entre outros itens.

Para esses autores (STONER; FREEMAN, 1999), a organização deve ser capaz de equilibrar todos os relacionamentos com vistas à sua manutenção a médio e longo prazos, e a segmentação configura-se em *stakeholders* externos (consumidores, fornecedores, governo, mídia, grupos de interesse, sindicatos, instituições financeiras, competidores e concorrentes, etc.), *stakeholders* internos (empregados, indivíduos e grupos de trabalho que exercem influência direta sobre a qualidade do produto ou serviço; acionistas e *boards*, que influenciam as empresas exercendo seu direito de voto) e múltiplos *stakeholders* (redes e coalizões: diferentes grupos em apoio ou oposição à política organizacional e papéis múltiplos, em que um indivíduo pode exercer diferentes papéis e ter relacionamentos múltiplos com a organização).

Wright, Kroll e Parnell (2000) entendem *stakeholders* como diversos grupos que afetam e são afetados pelas atividades das empresas, incluindo seus proprietários e acionistas, membros do conselho de administração, administradores e funcionários da organização, fornecedores, clientes, credores e distribuidores, entre outros. Para os autores, “os *stakeholders* podem ter expectativas conflitantes a respeito do desempenho da empresa” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 56).

Na área de Relações Públicas, segundo Simões (2001), a relação de poder é segmentada de acordo com os diversos grupos de interesse com os quais as organizações se relacionam e “os parceiros da organização no sistema são os públicos: pessoas, conjunto de pessoas, grupos ou organizações cujos interesses são afetados e afetam as ações da organização na consecução de sua missão” (SIMMÕES, 2001, p. 54). O autor considera que a designação dos públicos varia em

função de seu tamanho, complexidade e poder que exercem frente aos interesses da organização. Mais recentemente afirma que o “conceito de público está sendo substituído pelo conceito de agentes com influência [...], pois é o melhor termo para explicar a influência que uma pessoa, grupos ou organizações podem exercer ou exercem ante a missão organizacional” (SIMÕES, 2006, p. 104).

Fortes (2003, p. 24) indica que o “propósito de estudo das Relações Públicas são os públicos” e que, para tanto, é preciso verificar as condições em que ocorre sua formação, examinar suas características básicas de constituição e sua capacidade de crítica e reflexão. Com uma visão integralizada de seus públicos, a organização tem condições de atrair o interesse de indivíduos e grupos, a fim de estabelecer e facilitar o diálogo, pretendendo melhorar o seu relacionamento com todos aqueles em quem tem interesse.

Para o autor (FORTES, 2003, p. 70-81), a classificação e a categorização dos públicos decorre dos níveis de relacionamento existentes, dos objetivos do negócio e da possibilidade de maior ou menor interferência, não implicando uma simples distribuição física, mas o enquadramento em categorias conforme seu grau de dependência e sua capacidade de causar impactos favoráveis ou desfavoráveis nos destinos da organização, a saber:

Públicos	Classificação
Público interno	Administração superior, empregados (funcionários fixos, funcionários fixos que prestam serviços em outras organizações, funcionários com contrato de trabalho temporário, estagiários, <i>trainees</i> , bolsistas remunerados), familiares e dependentes, funcionários terceirizados.
Público misto	Investidores, fornecedores, intermediários (agentes, atacadistas, concessionários, corretores, representantes, etc.), cooperados.
Público externo	Comunidade, grupos organizados (lideranças comunitárias, organizações não-governamentais, grupos sociais, religiosos, estudantis, etc.), sindicatos e entidades representativas, celebridades, escolas, imprensa em geral, governo, concorrentes e competidores, consumidores, países e grupos internacionais.
Público em potencial	Pessoas ou grupos organizados com pouca ou nenhuma expectativa com relação à organização, contatos esporádicos, a exemplo de associações culturais, autoridades religiosas, pessoas isoladas, curiosos, etc.

Quadro 9 – Classificação dos públicos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Fortes (2003, p. 70-81)

Na continuação, ao referenciar a necessidade permanente de conhecimento detalhado desses agrupamentos e públicos e de apreciação de seu comportamento, para saber o que esperam da organização, assim como melhor estabelecer sua comunicação, Fortes (2003) também identifica um novo segmento – os *stakeholders*. Em sua consideração,

Os atuais grupos de relacionamento das organizações [...] todos os indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações (FORTES, 2003, p. 82).

Como *stakeholders*, esse autor identifica os empregados, empregados em potencial e ex-empregados, sindicatos, fornecedores, intermediários, poderes públicos, comunidade, fábricas, escritórios e varejos da vizinhança, líderes comunitários, ecologistas e grupos de interesse ambiental, mídia de negócios, associações industriais, comerciais e profissionais, instituições educacionais, parceiros e concorrentes dos produtos e serviços da companhia (FORTES, 2003, p. 82-83).

Ademais, frente à dinâmica do mercado e aos cenários que se apresentam, o autor considera necessária a percepção de movimentações e comportamentos inéditos de públicos que possam interferir no alcance dos objetivos da organização. Assim, classifica a possibilidade de novos públicos como

moradores de condomínios, pessoas que trabalham em casa, famílias transformadas, grupos familiares distintos, crianças e adolescentes, pessoas que moram sozinhas, terceira-idade, minorias, grupos de pressão, imprensa (jornalismo investigativo), etc. (FORTES, 2003, p. 83-93).

Em artigo publicado, Grunig (2003) argumenta que as organizações existem em um contexto formado por diferentes segmentos de grupos ou públicos estratégicos e que, assim como as pessoas mantêm relacionamentos com outras, também as organizações dependem de seus públicos e precisam coordenar seu comportamento com aqueles que as afetam e vice-versa, com vistas a obter apoio das mesmas (e não sua oposição) ao cumprimento de seus objetivos organizacionais.

Grunig (2003, p. 75) avalia que “as organizações exercem responsabilidade [...] quando consideram, além dos seus próprios interesses, os interesses dos públicos”, e que ao profissional de Relações Públicas cabe apresentar os problemas e os pontos de vista desses públicos, além apontar as conseqüências das decisões organizacionais sobre cada segmento. Em suas palavras,

o profissional facilita, através de programas de comunicação, a disseminação das conseqüências da decisão e propicia foros de discussão que possam influenciar a gerência no momento das decisões [...] identificam as conseqüências das decisões e a presença dos públicos mediante a utilização da administração de assuntos [...] e através do monitoramento do meio de atuação (GRUNIG, 2003, p. 79).

Ao se retornar às idéias de Fortes (2003, p. 68), vê-se que o autor, considerando os estudos de Grunig, apresenta também quatro outras segmentações de públicos, a partir do grau de envolvimento e do comportamento apresentado:

- ❑ pessoas e grupos que participam de todos os assuntos ou temas formam **públicos ativos** de todos os assuntos ou temas;
- ❑ pessoas e grupos que não dão atenção a nenhum assunto ou tema formam **públicos apáticos**;
- ❑ públicos ativos que se interessam por temas que afetam apenas uma pequena parte da população (a morte de baleias ou a controvérsia sobre a venda de alimentos industrializados para bebês em países do Terceiro Mundo) formam **públicos de assuntos singulares**;
- ❑ públicos ativos que se interessam por temas simples que envolvem a população inteira e têm recebido ampla cobertura da mídia (faltar gasolina ou dirigir embriagado) formam **públicos de assuntos quentes**.

A importância do reconhecimento e da segmentação de públicos também é apresentada por França (2004, p. 27), para quem

a base da existência dos públicos é a relação, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços entre os grupos ou entre uma organização e os públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência.

Na concepção desse especialista, Relações Públicas tem como objetivo maior a consolidação da marca de uma empresa, a promoção de seu conceito corporativo e o estabelecimento de relacionamentos estratégicos com seus

públicos. Ciente de que os públicos existem independentemente da vontade da empresa, França (2004, p. 121) propõe analisar esta rede e tentar mapeá-los, conduzindo ao aperfeiçoamento dos planos e programas de comunicação e ao equilíbrio das relações, pois que “pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência e o apoio [...] às suas atividades e contribuindo para criar um conceito favorável da empresa junto à opinião pública”.

França (2004), ainda, propõe uma nova classificação para públicos, a qual considera as características próprias e as peculiaridades dos diferentes segmentos de interesse da organização. Ao distingui-los, categoriza-os em *essenciais* (juridicamente ligados à organização e dos quais depende para sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução de atividades-fim), *não-essenciais* (ligados à prestação de serviços ou à intermediação - política ou social - de relacionamentos com o mercado) e *de redes de interferência* (públicos especiais pelo seu poder de liderança junto à opinião pública).

A seguir, apresenta-se a conceituação lógica de públicos, conforme proposta pelo autor, compreendendo, entre outros, aspectos como tipo e objetivo da relação existente, níveis de dependência, participação e envolvimento de ambas as partes:

Públicos	Categorização
Essenciais	- Constitutivos: possibilitam a existência da organização como empreendedores, investidores, sócios, acionistas, conselhos administrativos, autoridades governamentais, etc. - Não-constitutivos ou de sustentação: interferem na viabilização ou na manutenção da organização no mercado, colaborando para a execução das atividades-fim: <ol style="list-style-type: none"> 1. primários: fornecedores de matéria-prima e insumos básicos, colaboradores diretos; 2. secundários: fornecedores de produtos não-essenciais, contratados terceirizados e temporários.

Não-essenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Redes de consultoria, divulgação e promoção da organização: agências de propaganda e de Relações Públicas, consultorias. - Redes de setores associativos organizados: associações de classe e de categorias empresariais, federações, associações patronais e comerciais. - Redes de setores sindicais: sindicatos patronais e de trabalhadores. - Redes setoriais da comunidade: comunidade de forma geral.
De redes de interferência	<ul style="list-style-type: none"> - Rede da concorrência: direta (organizações que oferecem produtos e serviços similares ou iguais), parcerias (organizações que fornecem produtos específicos à concorrência direta), congêneres (organizações semelhantes que oferecem concorrência em algumas áreas específicas). - Redes de comunicação de massa: redes de comunicação impressa e eletrônica que podem interferir na legitimação da organização devido ao seu alto poder de persuasão junto à opinião pública.

Quadro 10 – Conceituação lógica de públicos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de França (2004, p. 105-113).

O Quadro 10 possibilita ver que os relacionamentos da organização, segundo o autor, devem ser categorizados a partir do estabelecimento de prioridades em termos econômicos, sociais e políticos, sabendo-se da necessidade de determinar um diálogo planejado e duradouro enquanto houver interesse das partes. As terminologias aplicadas - essenciais, não-essenciais e de interferência – permitem identificar, seqüencialmente, o que é necessário, o que contribui ou complementa e o que pode interferir ou exercer influência sobre a reputação da organização.

Em sua obra, o autor (FRANÇA, 2004, p. 129-132) também disponibiliza uma matriz para esta apropriada identificação dos públicos, na qual orienta:

- Selecionar todos os públicos (listar), sem considerar sua importância ou seu grau de relacionamento com a organização.
- Identificar os públicos com os quais a organização se relaciona mais freqüentemente.
- Definir os públicos prioritários, de maior interesse e imprescindíveis para o desenvolvimento do negócio.
- Determinar o tipo de relação existente entre organização-públicos, definindo se política, profissional, institucional, social, etc.
- Definir qual o objetivo do relacionamento empresarial com cada público.
- Indicar nível de dependência da interação (total/parcial, essencial/não-essencial).
- Examinar nível de participação nos negócios da empresa.
- Delimitar a temporalidade da relação (se de duração efêmera, sazonal, permanente).

- Discriminar as expectativas da organização em relação a cada público.

Outro enfoque para a segmentação dos públicos organizacionais é apresentado por Cesca (2006, p. 28-30), que considera a necessidade de reavaliação das suas características frente às transformações ocorridas no ambiente. Os fatores que vêm provocando alteração nesses perfis dizem respeito a mudanças em termos de cultura organizacional, globalização, novas tecnologias, direitos do consumidor, privatizações, responsabilidade social, comunicação eletrônica e terceirizações, entre outros fatores.

Em decorrência de tais variações, a autora, referenciando os estudos de Andrade (1989) e sua segmentação em níveis interno, misto e externo, propõe uma nova classificação de públicos, agora baseada no vínculo jurídico-físico que entre os mesmos e a organização se estabelece, compreendendo os segmentos interno-vinculado, interno-desvinculado, misto-vinculado, misto-desvinculado e externo.

O quadro a seguir apresenta a proposta da autora:

Públicos	Categorização	Classificação
Interno-vinculado	Ocupa o espaço físico e tem vínculo com a organização.	- Administração superior, funcionários fixos, funcionários com contratos temporários.
Interno-desvinculado	Ocupa o espaço físico, mas não tem vínculo com a organização, embora esta tenha responsabilidades para com esses públicos.	- Funcionários de serviços terceirizados que atuam no espaço físico da organização.
Misto-vinculado	Não ocupa o espaço físico da organização, mas tem vínculo empregatício ou jurídico com esta.	- Vendedor externo não-autônomo, acionistas, funcionários do transporte com vínculo empregatício, funcionários que trabalham em suas residências de forma não-autônoma, funcionários que prestam serviços em outras organizações.
Misto-desvinculado	Não ocupa o espaço físico da organização e não tem vínculo empregatício, mas se relaciona com ela e mantém direitos e deveres.	- Fornecedores, distribuidores, revendedores, vendedores externos autônomos, funcionários que trabalham em suas residências de forma autônoma, familiares de funcionários, funcionários do transporte terceirizado.

Externo	Não ocupa o espaço físico da organização e não tem qualquer vínculo formal, mas esta tem responsabilidade para com esse público e está atenta à sua opinião.	- Comunidade, consumidores, escolas, imprensa, governo, concorrentes, bancos, sindicatos, terceiro setor.
----------------	--	---

Quadro 11 – Categorização e classificação de públicos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Cesca (2006, p. 31-32).

Sob essa perspectiva, observa-se que Cesca pondera a respeito do aspecto físico – que diz respeito à proximidade geográfica, à ocupação do espaço físico e à existência ou não de vínculo empregatício – e acrescenta a relação jurídica existente entre empresa-público, argumentando que “o aspecto jurídico [...] é muito relevante, principalmente quando há controvérsia entre as partes envolvidas” (CESCA, 2006, p. 32).

Tratando de planejamento em Relações Públicas, Kunsch (2003, p. 328-332) também destaca ser essencial a determinação de públicos prioritários e estratégicos, considerados o seu grau de relacionamento com a organização. Em sua avaliação, à medida que a organização assume posturas frente à sociedade, também cria novos segmentos de público, muitas vezes transformando um público passivo em ativo, sempre que se sentem prejudicados ou ameaçados.

Outros autores (PERUZZO, 1982; WEY, 1986; PENTEADO, 1989; PINHO, 1990; ANDRADE, 1994; LESLY, 1995), da mesma forma, chamam a atenção para a necessária consideração aos públicos, relacionando-os e os agrupando conforme interesses próprios ou organizacionais, distanciamento ou aproximação física, níveis de interação e influência entre si e com a organização, atributos, linguagem, poder de decisão, entre outros aspectos.

Independente da classificação adotada na organização ou pelo profissional de Relações Públicas, importa sempre o papel a cumprir, qual seja o de equilibrar o todo e os relacionamentos, com vistas à manutenção da organização, no sistema social, a médio e longo prazos.

Identificados os segmentos de público que são do interesse da organização e avaliada sua posição frente aos mesmos, sucede-se, então, a

definição das estratégias e práticas de comunicação que melhor favoreçam a sustentação de tais relacionamentos, a fim de cooptá-los aos interesses desta.

O estabelecimento dessas estratégias e práticas pressupõe a estruturação de um planejamento de comunicação - alinhado ao planejamento macro da organização - que defina quais objetivos se pretendem atingir, como serão executados e quais os recursos de que se dispõe, entre outros itens.

2.3.2 Planejamento: aspectos teóricos

O planejamento, de uma forma geral, é um processo de tomada de decisões que direciona esforços para determinado(s) objetivo(s), ordenando idéias, estabelecendo métodos e recursos para atingi-los, assim como definindo prazos para se chegar lá. Trata-se de um processo dinâmico que antecipa mudanças futuras por meio da adoção de estratégias variadas, determinando e corrigindo cursos de ação, assim como viabilizando o estabelecimento de diretrizes e objetivos.

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

Para uma melhor compreensão da importância do planejamento, de suas fases, e dentro delas, a etapa da realização do diagnóstico – objeto deste estudo –, apresentam-se Ansoff (1993); Gracioso (1996); Kotler (2000); Wright, Kroll, Parnell (2000); Mintzberg (2001, 2004); Luce, Rossi (2002) e Oliveira (2005), autores das áreas de Administração, e Penteado (1986); Simões (2001, 2006); Torquato (2002); Fortes (2003); Kunsch (2003, 2006a, 2006b); França (2004); Sousa (2004); Bueno (2005), das áreas de Comunicação e de Relações Públicas, que tratam sobre o planejar como a base para a concretização dos negócios da organização.

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

Kotler (2000), por sua vez, entende que o planejamento auxilia a empresa a selecionar e a organizar seus negócios mesmo frente a eventos adversos e inesperados. Assim, define-o como

o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. [...] dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000, p. 86).

Na formalização do processo de planejar em âmbito organizacional tem-se, inicialmente, sua segmentação de acordo com sua extensão no tempo, seu aprofundamento em termos de orientação de procedimentos e suas particularidades.

Diferentes autores das áreas de Administração (CAVALCANTI; MELLO, 1981; ANSOFF, 1993; GRACIOSO, 1996; KOTLER, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2005) e de Relações Públicas (KUNSCH, 2003, 2007) geralmente designam o planejamento conforme seus tipos estratégico (ou corporativo), tático (ou de divisão) e operacional (ou de unidades de negócios), como segue:

Tipo ou Nível	Detalhamento	Desenvolvimento
Estratégico e/ou Corporativo	Abrangente, desenvolvido em âmbito organizacional, relacionado com questões políticas, sociais, econômicas, direcionado para o alcance de resultados por meio da adoção de estratégias em um processo contínuo e sistemático, que antecipa mudanças futuras, estabelecendo e corrigindo cursos de ação; lida com decisões de efeitos mais duradouros, globalizado; estabelece diretrizes e objetivos de longo prazo; decisões quanto à quantidade de recursos alocar nas unidades ou divisões da organização.	Níveis mais altos da organização; alto escalão.

Tático e/ou de Divisão	Para ser desenvolvido em médio prazo, viabilizando os métodos para executar as estratégias e ações específicas, capazes de transformar as decisões de longo prazo em realidade; esquema específico que determina responsabilidades; considera disponibilidades da organização para implantar o que foi definido no planejamento estratégico; diz respeito às unidades organizacionais.	Níveis organizacionais intermediários; médio escalão;
Operacional e/ou de Unidades de Negócios	Menos complexo, com reduzido nível de incerteza, bem específico, preocupado com o que fazer, como fazer e quando fazer; estabelecido para ser desenvolvido em curto prazo, permite visualizar e ordenar todo o processo operacional, sistematizando-o e definindo controles apurados sobre o desenvolvimento das ações específicas programadas; facilita a delegação; define a sistemática de implantação; foco básico nas atividades do dia-a-dia.	Níveis organizacionais inferiores;

Quadro 12 – Tipos de planejamento

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Cavalcanti; Mello (1981); Ansoff (1993); Gracioso (1996); Kotler (2000); Wright; Kroll; Parnell (2000); Oliveira (2005); Kunsch (2003, 2007).

O Quadro 12 permite visualizar que a elaboração de um planejamento pode variar em função de prazos (mais longos ou mais curtos), amplitude (mais ampla ou mais restrita), aprofundamentos e riscos (maiores ou menores), procedimentos adotados e resultados esperados.

Tratando-se de um processo lógico, seqüencial, dinâmico, flexível, de tomada de decisões, o planejamento constitui-se em um instrumento de trabalho que disciplina esforços e racionaliza atividades e decide, antecipadamente, o que fazer, como fazer, quando fazer, quem deve fazer. Relembrando Bueno (2005, p. 103), “planejamento [...] implica [...] articulação com o processo de gestão, em metas a curto, médio e longo prazos e em uma avaliação constante do [...] que está sendo posto em prática”.

Falar em planejamento estratégico, aquele que então oferece foco, atenção e ação estratégica, orientando e definindo propósitos (o que a organização quer ser), ambiente (o que é permitido fazer), capacitação (competências internas) e estratégias (o que será feito), diz respeito também à consideração sobre suas dimensões filosófica, analítica e de decisões e ações. Conforme proposto por Luce e Rossi (2002), o planejamento estratégico compreende três momentos seqüenciais em seu desenvolvimento, como revela o quadro a seguir:

Momento	O que apresenta
Filosófico	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do negócio e âmbito de atuação da organização. - Missão e o papel desempenhado pela organização. - Princípios norteadores para o cumprimento da missão. - Intenção estratégica e propósitos identificados em uma visão de futuro para a organização.
Analítico	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de cenários e análise de variáveis externas que permitam fazer previsões futuras. - Avaliação de oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e fracos ao ambiente interno. - Definição de questões estratégicas e prioridades de ação.
Decisões e Ações	<ul style="list-style-type: none"> - Encaminhamento prático das questões definidas por meio de planos de ação. - Definição de objetivos estratégicos. - Consolidação da estratégia da organização conforme proposto no planejamento.

Quadro 13 – Dimensões do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Luce e Rossi (2002).

Este quadro permite visualizar que o planejamento estratégico prevê, portanto, um primeiro estágio que contempla a ideologia, a missão e os valores constitutivos da organização (norteadores de seu caminhar) e a definição do negócio em que estará atuando (combinação de produtos, serviços e mercado). Em um segundo nível, o momento analítico possibilita a definição das questões estratégicas a partir da visualização dos fatores críticos de sucesso e, em seguida, o terceiro passo, com a tomada de decisões concretas relativas à definição de estratégias competitivas e à prática de ações que venham ao encontro do posicionamento escolhido.

Relacionado sempre aos objetivos estratégicos de médio e longo prazos da organização, o processo de planejamento, via de regra, envolve, então, o cumprimento de determinadas etapas, as quais, embora com eventuais diferentes designativos, contemplam:

- a) análise de macro (oportunidades e ameaças ou limitações externas) e microambientes (pontos fortes e fracos internos): análise de diferentes dimensões e forças dos ambientes;
- b) diagnóstico estratégico externo e interno: forças e fraquezas internas avaliadas segundo as ameaças e oportunidades externas;

- c) definição de objetivos e metas: onde estão os objetivos, o que se pretende atingir e as metas, estabelecendo prazos e quantificações, hierarquizados conforme seus graus de importância e prioridades;
- d) análise e definição de públicos de interesse: identificação de grupos que exerçam ou sofram influência e poder frente à organização;
- e) formulação de estratégias e planos de ação que permitem a organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente externo: processo de tomada de decisão quanto ao desenvolvimento e à efetivação de programas e projetos específicos, envolve alocação e administração de recursos;
- f) implementação: execução prática do planejado;
- g) acompanhamento, monitoramento, controle e avaliação: aplicação de ajustes necessários.

Tais etapas são aprofundadas no item 3.1. Aspectos norteados do diagnóstico.

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

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

Para Kunsch (2006a, p. 39-40),

planejar a comunicação para uma empresa ou uma organização pública que disponha de um planejamento [...] será muito mais fácil. Por outro lado, para cumprir a missão e todos os propósitos de ação do planejamento estratégico realizado, qualquer organização não poderá prescindir da comunicação. [...] tem de estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores.

A fim de intervir no fenômeno organização-públicos, visando harmonizá-lo para que o intercâmbio ocorra da melhor forma possível (SIMÕES, 1995, 2001), as Relações Públicas, em sua área específica de atuação, propõem a adoção de políticas de comunicação que formem opinião pública favorável e fortaleçam a credibilidade e o conceito de solidez da organização. Para obter a integração almejada com os diferentes segmentos de público a ela ligados, são propostas atitudes diferenciadas e desenvolvidas estratégias e ações adequadas a cada situação/momento/público.

Conforme sistematiza o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas em sua Resolução Normativa no. 43/02 (Anexo C), a atividade trabalha com a comunicação

- **institucional** - comunicação para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa ou pessoa, sempre vinculada à representação do conjunto de conceitos como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes;
- **corporativa** - idênticas características e objetivos da comunicação institucional, com a particularidade de estar ligada exclusivamente à alta administração das organizações;
- **organizacional** - elaborada com base no diagnóstico global e em uma visão geral da organização, prevê ações estratégicas para a organização, levando em consideração o processo de relacionamento entre esta e os seus públicos, individual ou simultaneamente.

Igualmente, Relações Públicas é responsável pelo planejamento da comunicação com uma visão de futuro (proatividade), a definição correta sobre o que

comunicar, saber escolher formas e canais de comunicação e identificar recursos de comunicação disponíveis, ter a capacidade de identificar situações-problema e de manter uma atuação conjunta com demais profissionais e áreas, alcançando amplitude e multidisciplinaridade.

Qualquer bom plano precisa responder às questões indispensáveis – o que, quando, onde, como, para quem –, ser objetivo e realista (adequado às condições existentes), flexível (permitir ajustes e adaptações) e exequível (economicamente viável).

O estudo reflexivo sobre o planejamento de Relações Públicas, elaborado a fim de fazer frente às novas demandas organizacionais, destaca sua importância como fator estratégico na sociedade contemporânea, consideradas as transformações estruturais de diferentes ordens e as novas formas de organização social.

2.3.3 Planejamento em Relações Públicas

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

Kunsch (2003, p. 315) é a autora que mais amplamente aborda a realização de planejamentos de Relações Públicas e, em sua opinião, constitui-se em “uma função básica para a prática profissional no gerenciamento da comunicação das organizações com seus diversos públicos”. Por trabalhar com diversos públicos, a atividade requer o máximo de cuidados e a sistematização das ações e, assim procedendo, evita a improvisação, racionaliza recursos, orienta atitudes e comportamentos organizacionais.

Dado que o planejamento permite prever comportamentos e reações futuras frente às decisões ou atitudes da organização, seu exercício tem caráter proativo, possibilitando uma leitura antecipada do que pode vir a ocorrer na esfera institucional.

Para Kunsch (2003), quatro etapas são também imprescindíveis, todas interligadas, ocorrendo um encadeamento de questões para encontrar melhores resultados. A autora propõe, então, um esquema lógico e seqüencial para o planejamento de Relações Públicas, chamando a atenção para a continuidade do processo, conforme apresentado no quadro a seguir:

Pesquisa	Identificação e conhecimento da situação. Levantamento de dados. Mapeamento e identificação dos públicos. Análise da situação. Construção de diagnósticos.
Planejamento	Fixação de políticas de comunicação. Definição de objetivos e metas. Determinação de estratégias. Proposição de planos, projetos e programas de ação. Escolha e seleção dos meios de comunicação. Determinação dos recursos necessários. Orçamento. Obtenção de apoio e aprovação da direção.
Implantação	Divulgação para o público envolvido. Controle e monitoramento. Correção de desvios.
Avaliação	Mensuração de resultados. Estabelecimento de critérios de avaliação. Relatório conclusivo.

Quadro 14 – Fases do processo de Relações Públicas

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kunsch (2003, p. 325-364).

Em seu discurso conceitual, Kunsch (2003, p. 325-363) indica a necessidade de atenção para as etapas e interconexões que integram Relações Públicas no contexto das organizações. Na fase de pesquisa, a autora orienta para a conscientização dos aspectos que circundam o ambiente, com uma correta identificação e conhecimento da situação vigente, em que está implícita a consideração do momento filosófico do planejamento estratégico da organização – sua missão, visão, políticas e valores praticados. Também aqui há o mapeamento dos públicos e relacionamentos existentes, práticas de comunicação já efetivadas, problemas e barreiras porventura observados, determinação de áreas em dificuldade

e/ou situações-problema, seguindo-se a análise e a interpretação dos dados obtidos com vistas à construção de diagnóstico.

Elaborado o diagnóstico, chega-se à fase de planejamento com o estabelecimento de políticas de comunicação, determinação de objetivos, metas (resultados quantificáveis e exequíveis esperados no futuro), estratégias e ações comunicativas, levando-se em conta público(s) a ser(em) trabalhado(s), priorizando tudo aquilo que possibilite atingir os objetivos propostos. Ainda nesta fase, a determinação dos recursos (materiais, humanos, financeiros e tecnológicos), a previsão de custos e alocação de verbas e, finalmente, a negociação do que foi planejado junto à alta direção da organização.

A terceira fase do processo diz respeito à implantação, ao controle e ao monitoramento. Neste momento, a necessária divulgação para o público envolvido (principalmente junto ao público interno – estratégico e multiplicador – e junto aos executores do plano) e o acompanhamento permanente para verificação, assim como de retificação de desvios, distorções e distanciamentos.

A quarta e última fase contempla a avaliação, na qual parâmetros e indicadores (previamente determinados) de reações positivas ou negativas dos públicos afetos ao planejado permitem a verificação do atingimento de resultados e da eficácia das ações implementadas. A título de retroalimentação do processo, a elaboração de documentação final para aproveitamentos posteriores em novos planejamentos.

Também Fortes (2003, p. 185-186) examina o planejamento de Relações Públicas como uma

função básica [...], o qual orienta sobre o que fazer para consolidar metas e reunir indivíduos ou grupos [...] alterar um cenário presente, provavelmente adverso, para um conjunto de circunstâncias favoráveis. Além disso, enuncia os passos impreteríveis e norteia as deliberações para conseguir o efeito final ambicionado [...], aproximando as propostas de relacionamento da estratégia geral da empresa, devendo integrar-se à estrutura organizacional e aos seus propósitos de longo prazo.

Entendendo que os objetivos da atividade de Relações Públicas devem estar alinhados “à administração estratégica da empresa” (FORTES, 2003, p. 187), de maneira análoga o autor pondera sobre uma seqüência ordenada de etapas predefinidas a serem cumpridas durante o exercício do seu planejamento. O quadro a seguir apresenta as referidas etapas:

Referencial (etapa da reunião de dados)	Determinar grupos e/ou públicos. Segmentar e priorizar públicos. Reconhecer problemas. Fixar diretrizes de Relações Públicas.
Consolidação (etapa da redação do plano)	Resumir as informações obtidas. Demarcar objetivos e metas. Justificar. Projetar atividades. Eleger os meios de comunicação. Discriminar os recursos. Computar os custos. Esquematar o tempo.
Consentimento (etapa da autorização da direção)	Aprovar. Mentalizar para a ação. Selecionar o pessoal.

Quadro 15 – Etapas na implantação do planejamento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fortes (2003, p. 188-198).

As três etapas propostas por Fortes (2003) assemelham-se às idéias dos autores analisados, com a diferença de que a etapa de avaliação não é considerada pelo propositor nesta seqüência, mas apenas referida de maneira superficial ao longo do texto – “posteriormente, na fase de controle e avaliação dos resultados do processo de Relações Públicas, são feitos o acompanhamento do que foi executado e análise dos pontos positivos e negativos” (FORTES, 2003, p. 198).

O Quadro 15, por sua vez, apresenta também a etapa inicial como a de reconhecimento da situação de comunicação vivida pela organização, identificando e priorizando segmentos de públicos-alvo, discernindo questões-problema e fragilidades organizacionais, determinando políticas de comunicação que venham ao encontro dos negócios existentes.

Em um segundo momento, na etapa da Consolidação, Fortes propõe o assentamento das bases do plano, igualmente com a definição de objetivos, metas e

atividades, validando os recursos e custos necessários, assim como estabelecendo um cronograma de trabalho.

Finalmente, na última fase do planejamento, está prevista a devida aprovação junto ao poder decisório, a preparação para a ação e a escolha dos colaboradores no processo.

Sob o enfoque de Sousa, para quem, como foi visto, Relações Públicas “são processuais, já que se devem desenvolver continuamente, ao longo do tempo” (2004, p. 37, tradução nossa), o processo da atividade constitui-se de fases que se interpenetram e integram, a saber: “observação, formação de políticas, investigação e análise, planejamento, ação, avaliação, *feedback*” (SOUSA, 2004, p. 37-39, tradução nossa).

De modo geral, outros pesquisadores da área (PENTEADO, 1986; TORQUATO, 2002; FRANÇA, 2004), além dos já citados (SIMÕES, 2001, 2006; FORTES, 2003; KUNSCH, 2003; SOUSA, 2004) concordam com as fases gerais da realização de planejamentos de Relações Públicas, a saber:

Diagnóstico e Prognóstico	Definição do problema com base em pesquisa, <i>briefing</i> , análise de cenários e tendências de futuro.
Assessoramento	Definição sobre o que fazer, estratégias, instrumentos, administração de recursos.
Implementação	Ação específica, fazer acontecer.
Avaliação	Ajustes e retroalimentação, monitoramento e fechamento.

Quadro 16 – Fases gerais da realização de planejamentos de Relações Públicas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Penteado (1986); Simões (2001, 2006); Torquato (2002); Fortes (2003); Kunsch (2003); França (2004); Sousa (2004).

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

corporativa, relações com investidores, relações com o governo, relações com fornecedores.

A atividade de Relações Públicas é normatizada e fiscalizada no Brasil pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (autarquia subordinada ao Ministério do Trabalho). A lei que a disciplina (Lei no. 5.377/67 – Anexo A) já registra, entre suas atividades específicas, a coordenação e o planejamento de pesquisas da opinião pública para fins institucionais.

De igual modo, a Resolução Normativa no. 43/02 (Anexo C), editada pelo mesmo órgão que define suas funções e atividades privativas, garante que “ao profissional compete desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos”. Para tal, então, a efetivação das funções de diagnóstico, prognóstico, planejamento, implementação e avaliação.

Com relação à análise diagnóstica, para a qual concedemos maior atenção na seqüência deste estudo, o referido documento (Anexo C) caracteriza-a como

[...] ações que permitam o conhecimento ou a determinação das causas que provocaram determinado fato nas organizações. A análise conclusiva das informações desse conhecimento ou dessa determinação é chamada de diagnóstico (Resolução Normativa n. 43/02, art. 1.º, § 4.º, XIV).

Relações Públicas, então, a fim de legitimar o agir da organização e contribuir para o cumprimento de seus objetivos globais, faz uso de “estratégias e programas de comunicação” (KUNSCH, 2003, p. 90), de “ações de comunicação articuladas e organizadas” (SOUSA, 2004, p. 14, tradução nossa) e do “emprego de instrumentos específicos e adequados fornecidos pela comunicação [...] dirigida” (FERREIRA, 2006 p. 97) para desenvolver diálogo e entendimento, estabelecer relacionamento, conquistar credibilidade, obter boa vontade e, finalmente, favorecer a negociação com os públicos de interesse. Neste processo, gera valor e diferenciação, favorecendo a sua existência e “a cooperação mútua, entre as partes,

do sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p. 52).

Kotler (2000, p. 630) também confirma tais premissas afirmando que “Relações Públicas se referem a uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem da empresa ou de seus produtos”.

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

O diagnóstico, como etapa do processo de planejamento, oferece uma base de dados e um conjunto de informações sobre a situação conjuntural vivida pela organização, facilitando a apreciação e o monitoramento da situação de relacionamento com seus os públicos de interesse, como se verá no capítulo a seguir.

3 DIAGNÓSTICO: UMA FUNÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

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

A análise permanente dessa realidade organizacional e a verificação da necessidade de intervenções configuram o diagnóstico.

3.1 ASPECTOS NORTEADORES DO DIAGNÓSTICO

O bom desempenho das organizações passa, invariavelmente, por um processo contínuo e interativo que visa mantê-la inserida no mercado, com vantagens competitivas. Para tanto, precisam assumir o controle sobre o destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em conveniências, definir novos rumos para a organização, introduzir a disciplina de pensar a longo prazo, mobilizar recursos para objetivo comum, promover a mudança e vender idéias. “O entendimento do mundo dos negócios requer familiaridade com o processo de administração estratégica” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 28).

Contextualizada em seu macroambiente, cabe, então, à organização proceder à análise de suas forças e potencialidades, seus pontos fortes e fracos, a fim de também favorecer uma compreensão clara de seus recursos internos (humanos, organizacionais, físicos) e corretamente explorar esta sinergia que lhe confere poder e a distingue de suas congêneres. A análise ambiental interna (o que temos na empresa?), especificamente, favorece um conjunto de informações e indicadores que possibilitam a tomada de decisões sobre opções estratégicas, uma

leitura mais ampla sobre a realidade organizacional e suas dimensões condicionantes (sociais, políticas, econômicas, etc.).

Focada a organização em seus propósitos – aqui incluídos seus objetivos, metas, políticas e planos –, a administração estratégica aponta, então, uma série de estágios e passos seqüenciais que norteiam este caminhar em direção ao futuro, compreendendo análise de cenários e macroambiente, análise de setor (análise setorial), análise do ambiente interno (análise de microambiente), formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle e avaliação estratégica (PORTER, 1996; SAMPAIO, 1999; GHEMAWAT, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; KOTLER, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; ANDREWS, 2001; STEVENS et al., 2001; GAJ, 2002; ALMEIDA, 2003; CAETANO, 2003; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; KUNSCH, 2003; SCHOEMAKER; MAVADDAT, 2003; FERNANDES; BERTON, 2005; OLIVEIRA, 2005).

Vale lembrar que estes momentos analítico e de decisões/ações sucedem e apóiam-se no primeiro estágio – momento filosófico – proposto pela organização, qual seja o de definição de seu negócio, sua missão, seus valores, princípios e intenções estratégicas (LUCE; ROSSI, 2002).

Na seqüência deste estudo, tais itens são apresentados de forma resumida, dando-se maior destaque, entretanto, à análise do ambiente interno e ao diagnóstico organizacional, os quais servem de base para o aprofundamento deste estudo sobre o modo como o diagnóstico é aplicado na área de Relações Públicas.

Esse conjunto de operações e atividades realizadas que possibilitam um melhor entendimento dos cenários presentes para a organização dos recursos disponíveis e com vistas à geração de resultados compreende:

a) Análise de cenários e macroambiente

A análise de cenários, também chamada de análise de macroambiente ou de conjuntura, é utilizada nos processos decisórios organizacionais como formação de juízos sobre ocorrências, proposições, projeções, a partir de um esforço sistematizado de procedimentos de coleta e análise de dados. De maneira distinta

de um simples exercício de futurologia, envolve avaliações disciplinadas, utilizadas de indivíduos a organizações públicas e privadas, micro, pequenas, médias e grandes empresas e corporações. Frequentemente, os cenários indicam melhores tomadas de decisão após ponderadas e examinadas diferentes possibilidades, desdobramentos, conseqüências e riscos inerentes.

Schoemaker e Mavaddat (2003) consideram que a análise e a previsão de cenários oferecem um referencial conceitual para atuação em ambientes complexos e instáveis, e que, ao permitir examinar antecipadamente as probabilidades futuras, “constitui-se em ferramenta poderosa [...] para [...] avaliar opções estratégicas” (SCHOEMAKER; MAVADDAT, 2003, p. 191).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 146) chamam a atenção para o fato de que

a construção de cenários lida com duas dimensões: a dimensão dos fatos e a dimensão das percepções. Construir cenários exige trabalhar com fatos, mas com o propósito de incentivar a coleta e a transformação das informações sobre fatos de significância estratégica em percepções novas.

A identificação de ameaças ou restrições e oportunidades do ambiente externo, denominadas forças macroambientais, implica o estudo de componentes demográficos, econômicos, socioculturais, político-legais, tecnológicos e ecológicos que possam vir a produzir mudanças na organização (SAMPAIO, 1999; KOTABE, HELSEN, 2000; KOTLER, 2000; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000; ANDREWS, 2001; GAJ, 2002; ALMEIDA, 2003; CAETANO, 2003; KUNSCH, 2003; FERNANDES; BERTON, 2005; OLIVEIRA, 2005). Para cada uma destas forças são consideradas condições de estabilidade, conservação, consolidação, alterações e avanços, em menor ou maior grau, conforme o quadro a seguir:

Tipos de forças	Aspectos e variáveis analisadas
Demográficas	Estudos estatísticos da população humana, taxas de nascimento e mortalidade, alterações populacionais, expectativa de vida, envelhecimento da população, estruturas familiares e residenciais, estilos de vida, composições étnicas e religiosas, índices que influem no aparecimento ou ausências de produtos e serviços, alteração nos níveis de emprego, etc.

Econômicas	Indicadores econômicos, aumento ou diminuição do produto interno bruto, elevações e quedas de taxas de juros, taxas de inflação e taxas de câmbio, flutuações de moeda, preços e custos de produtos e serviços aplicados nos mercados interno e externo, padrões de consumo e poupança, níveis de emprego, crescimento e distribuição de renda.
Socioculturais	Valores, crenças, normas sociais e religiosas, costumes, tradições e padrões de comportamento coletivos, hábitos e aspirações pessoais, comportamentos gerenciais nas organizações e as expectativas da sociedade em relação à empresa.
Político-legais	Leis e regulamentações nacionais e internacionais que afetam as atividades de negócios, a exemplo de encargos, legislação trabalhista, incentivos fiscais, propriedade intelectual, protecionismos comerciais, tarifas e impostos de importação e exportação.
Tecnológicas	Novas tecnologias na indústria e na área computacional e as inovações científicas nas telecomunicações via satélites e fibras ópticas, nas infovias e nos transportes, investimentos em pesquisa e desenvolvimento.
Ecológicas	Alterações no meio ambiente, escassez de energia e água, crescimento da consciência ecológica, aumento da poluição ambiental, aproveitamento de resíduos, diminuição de desperdícios.

Quadro 17 – Análise de forças macroambientais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sampaio (1999); Kotabe; Helsen (2000); Kotler (2000); Wright, Kroll; Parnell (2000); Andrews (2001); Gaj (2002); Almeida (2003); Caetano (2003); Kunsch (2003); Fernandes; Berton (2005); Oliveira (2005).

Tais forças, dinâmicas, mutantes e, em geral, fora do controle direto das organizações, aplicadas aos negócios que atuam no mercado interno ou àqueles que extrapolam seus limites domésticos e operam em âmbito internacional, apresentam implicações para a alta administração. Todas estas questões devem ser consideradas quanto à pressão que exercem internamente, à alocação de recursos e à decisões quanto à diversificações, objetivando melhoras no planejamento estratégico.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 79), “os planejadores estratégicos devem não só entender o estado atual do macroambiente [...], mas também capazes de prever os estados futuros. Embora a previsão não seja uma ciência exata [...] técnicas podem ser particularmente úteis”. Ao monitorar o ambiente externo e a realidade que as influenciam, as organizações podem vislumbrar cenários e oportunidades, além de terem melhores condições de ajustar produtos, ofertas e serviços.

b) Análise de setor (análise setorial)

Além da análise macroambiental, outras forças e fatores igualmente importantes exercem influência direta na organização e devem ser consideradas quando se analisa sua atuação no mercado. Igualmente designado como ambiente operacional, o setor de negócios específico da organização, mais próximo e imediato do que o macroambiente, considera cinco fatores básicos: a ameaça de novos entrantes, os fornecedores, o poder de barganha dos compradores, os produtos substitutos e a concorrência.

Da mesma forma que a análise do macroambiente, também referidos autores (GHEMAWAT, 2000; KOTLER, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; GAJ, 2002; ALMEIDA, 2003; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; KUNSCH, 2003; FERNANDES; BERTON, 2005; OLIVEIRA, 2005) confirmam que a análise setorial aumenta as chances da organização em antecipar-se a turbulências, mudanças, alterações de mercado.

O quadro a seguir apresenta as forças competitivas que devem ser consideradas e suas especificações, conforme:

Tipos de forças	Aspectos e variáveis analisadas
Ameaças de entrada	Economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudanças, acesso a canais de distribuição, políticas governamentais.
Fornecedores	Número e concentração de fornecedores, importância do setor comprador para os fornecedores, maior número de fornecedores de um mesmo produto ou componente.
Poder de barganha dos compradores	Volume de compras comparado à oferta, quantidade de informações que os compradores detêm, localização e concentração dos compradores, produtos não-diferenciados ou padronizados.
Produtos substitutos	Diferentes bens ou serviços que têm origem em outro setor e constituem-se em alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, desempenhando as mesmas funções; devem ser identificados quanto à oferta, ao preço e à qualidade.
Concorrência	Taxa de crescimento do setor, grau de diferenciação de produtos, diversidade e número de concorrentes, melhorias no atendimento a clientes, considerações de preço e serviços oferecidos, apostas estratégicas elevadas.

Quadro 18 – Análise de forças setoriais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Ghemawat (2000); Kotler (2000); Wright; Kroll; Parnell (2000); Gaj (2002); Almeida (2003); Chiavenato e Sapiro (2003); Kunsch (2003); Fernandes; Berton (2005); Oliveira (2005).

Nesta apreciação, as organizações devem investigar e compreender de que forma as economias de escala, a ameaça de concorrentes, assim como as possíveis rivalidades daí decorrentes, a diferenciação de produtos, a pressão dos produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, entre outros itens, podem influenciar, positiva ou negativamente, os movimentos estratégicos. Da mesma forma, a análise possibilita visualizar quais destas forças podem se tornar elementos de vantagem ou desvantagem frente ao setor de negócios em que a organização encontra-se inserida.

c) Análise de Ambiente Interno (análise de microambiente)

Organizações modernas estão, portanto, permanentemente atentas à sua realidade externa, ao contexto presente e ao cenário futuro, às incertezas e à complexidade que hoje circundam a vida organizacional, diante de um ambiente instável, de rápidas e constantes mudanças, em que uma nova ordem mundial instaura novas tecnologias, novos mercados e novos processos de trabalho.

Em tempos de mudança e incerteza, o conhecimento apurado da organização e a identificação de tendências permitem formular estratégias apropriadas para possíveis enfrentamentos com situações críticas e de instabilidade que possam prejudicar tanto seu desenvolvimento quanto seu crescimento. A análise de cenários apresenta, então, indicadores que permitem lidar com mudanças tecnológicas, políticas, demográficas, culturais e outras, em diversos mercados, possibilitando visualizar e entender desafios, novos paradigmas, novas oportunidades de negócios, novas opções estratégicas.

Mas em paralelo à análise de cenários e ao exercício permanente de avaliação do ambiente externo à organização, também a apreciação crítica de sua realidade interna tem sido recomendada pelos aqui referidos autores das áreas de Administração e de Relações Públicas (SAMPAIO, 1999; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; ANDREWS, 2001; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; KUNSCH, 2003; OLIVEIRA, 2005). À luz de diferentes metodologias, o exame de suas distintas competências, forças e fraquezas internas - além das oportunidades e ameaças externas - configura-se em um estudo detalhado de seus recursos e potencialidades

que, quando contrapostas às análises de macroambiente e cenário, sustenta a formulação de estratégias de posicionamento realistas para alcançar seus objetivos.

Assim, recursos humanos (capacidades, conhecimentos, habilidades individuais e de grupo, etc.), organizacionais (sistemas e processos, estrutura, cultura, finanças, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e de controle, entre outros) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, matérias-primas e rede de distribuição, por exemplo) vão sendo avaliados e ajustados para oferecer vantagem competitiva sustentável que as diferenciem e dificultem a reprodução por parte de seus concorrentes.

Para Sampaio (1999, p. 31), “o conhecimento da própria empresa, suas potencialidades e limitações, é condição essencial (...)” para a identificação e o reconhecimento da realidade organizacional e “a análise interna é o processo de identificação de pontos fortes e fracos [...] que afetam no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando [...] a atingir seus objetivos”.

Esta análise de ambiente interno ou microambiente também é denominada diagnóstico interno ou auditoria interna e será mais amplamente abordada no item 3.2 O Diagnóstico nas Organizações.

d) Formulação de estratégias

Reconhecida a necessidade de mudanças e criada a consciência das suas oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e fracos, a organização tem agora que estabelecer e propor as modificações necessárias e as estratégias pretendidas – meios para atingir os objetivos-fim, desenvolvendo planos para longo, médio e/ou curto prazos.

Não obstante os ensinamentos e a literatura disponível sobre definição de estratégias organizacionais, não existe uma única maneira ou o melhor modo de definir novos rumos para uma empresa, o que depende sempre da natureza, da realidade, de diferentes estilos e dos negócios já existentes. Estratégias mais arrojadas, estratégias mais lentas, maiores controles financeiros, menos inovações,

cada uma delas caracteriza-se por uma forma particular de lidar com o negócio e pelos estilos das pessoas que conduzem o processo.

Porter (1996) define estratégia como a apresentação de um posicionamento único e diferente no mercado, que equilibre risco mínimo com máximo de lucro e que seja consistente com os recursos da empresa, assim como com seus valores, objetivos, forças e políticas. Para esse autor, a formulação estratégica deve se pautar por três aspectos fundamentais: liderança em custos (esforço organizacional para combinação de baixos custos de produção e distribuição para oferta de menores preços ao mercado); diferenciação (maiores benefícios ao cliente); foco (concentração e segmentação de produto ou serviço em algum nicho específico do mercado), pois ao estrategista compete

(1) posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou (2) influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou (3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 23).

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 184), “o processo de planejamento estratégico requer a construção de modelos para chegar à fase de tomada de decisão. Após elaborar cenários de futuros plausíveis, a organização deve decidir o que representa ameaça ou oportunidade”. Neste sentido, os autores também alertam para a necessária identificação dos fatores críticos de sucesso, únicos em cada negócio, que servem de base para a definição das novas políticas organizacionais – identificam as partes críticas internas e muito particulares em cada empresa como controle de custos, controle de produção, conhecimento da concorrência, relacionamento com diferentes segmentos de público, desempenho da gerência e índices de lucratividade, entre outros.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 126-261) tratam da formulação de estratégias em três níveis: empresarial (estratégias de crescimento, de estabilidade, de redução), unidade de negócio (estratégias de nicho de custo baixo e/ou diferenciação) e funcionais (administração da produção, operações, compras,

finanças, pesquisa e desenvolvimento, administração de recursos humanos, administração de sistemas de informação, marketing e administração de processos).

A elaboração de novas estratégias considera o alinhamento com a missão (razão de ser da organização), a visão (focalizada no futuro, o que idealiza, aonde a organização quer chegar) e os propósitos da empresa. Para tal, conta com elementos subjetivos como a criatividade e a singularidade da idéia.

e) Implementação de estratégias

Estabelecidas as novas estratégias organizacionais – de custos e finanças, de marketing, de sistemas de informação, de recursos humanos, de produção, de operação em novos mercados, de diversificação e desenvolvimento de novos produtos, de diferenciação e posicionamento, de alianças estratégicas e parcerias, enfim, de toda ordem –, questões importantes devem ser consideradas sobre como colocá-las em prática e quais variáveis podem interferir ou ratificar o processo.

A implementação de estratégias, conforme já abordado, implica movimentar, em maior ou menor grau, com estruturas, processos organizacionais e pessoas.

“A estrutura diz respeito, fundamentalmente, à distribuição de responsabilidades dentro de uma organização” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 206) e questões como tamanho, ambiente, natureza do negócio, natureza do trabalho, estrutura geográfica, relações de autoridade, hierarquia, diferenças internas e cultura devem ser levadas em considerações de forma a facilitar a mudança.

Os processos organizacionais também merecem atenção e envolvem desde a alocação de recursos e tecnologias até o estabelecimento de novos objetivos e tarefas.

Quanto às pessoas, a interferência estará nas suas aspirações, necessidades, desejos, resistências, satisfações e insatisfações, no lidar com motivações individuais e de grupo, cultura interna, relações de liderança e poder.

Uma das maiores preocupações na implementação de novas estratégias diz respeito à liderança estratégica, “a qual consiste em estabelecer a orientação da empresa – desenvolvendo e comunicando uma visão de futuro – e inspirar e motivar os membros da organização a se moverem nessa direção” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 302). O papel do líder tende a crescer cada vez mais, tornando-se essencial, dadas as freqüentes mudanças e a crescente complexidade das organizações.

Mas, embora fundamental a participação do líder neste processo, não somente a ele pode ser responsabilizada a eficácia do processo – também fatores econômicos, culturais, sociais e tecnológicos, dos ambientes interno e externo, concorrem para melhores resultados.

f) Controle e avaliação estratégica

Durante a fase de implementação das estratégias, o processo de controle permanente e avaliação consiste em estabelecer medidas de acompanhamento do desempenho para os planos de longo, médio e curto prazos, bem como a tomada de ações corretivas para retificar desvios.

Neste processo, padrões definem o que deve ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos, indicando também os instrumentos de controle que serão aplicados para que os objetivos sejam alcançados. Critérios de conformidade, aceitação, não-aceitação ou rejeição são determinados, considerando-se desempenho atual e desejado.

A avaliação de desempenho nas organizações pode ser realizada de diferentes maneiras e também pode dizer respeito ao funcionário, à função desempenhada, ao produto e à unidade estratégica, entre outros.

Paralelamente, elementos do macroambiente (alteração de taxas financeiras, por exemplo) e do setor (ingresso de novos concorrentes no mercado) também vão sendo acompanhados e monitorados, pois mudanças externas podem igualmente interferir na fase de implementação. Para Stevens et al. (2001, p. 13), um

“conjunto de procedimentos para monitoramento e controle do plano [...] para saber se estamos no caminho certo”.

Ao final da descrição dos estágios que norteiam a administração estratégica – análise de cenários ou macroambiente, análise setorial, análise de ambiente interno ou microambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias, controle e avaliação estratégica – tem-se que todos estes eventos estão conectados e só é possível entender o todo analisando-se as partes individualmente. O conjunto de conhecimentos assim disponibilizado permite uma visão sistêmica, possibilitando uma melhor leitura sobre o ambiente, oportunidades, problemas, soluções e alternativas, além da conseqüente possibilidade de gerenciamento.

3.2 O DIAGNÓSTICO NAS ORGANIZAÇÕES

A busca do melhor entendimento das organizações direcionou, ao longo do tempo, o estudo de teóricos e diferentes trabalhos. Assim, abordagens surgiram para subsidiar um melhor planejamento organizacional.

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

Para Gaj (2002, p. 75-79),

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

Alguns autores também se utilizam do termo *auditoria* para se referirem a situações de exame e análise de situações diversas e/ou específicas nas

organizações. Da mesma forma que o vocábulo diagnóstico, a realização de auditoria igualmente provém subsídios e informações que possibilitam o pensar estrategicamente, no sentido de maximizar oportunidades, melhorar procedimentos, antecipar mudanças e riscos, apoiar o desenvolvimento.

O termo auditoria aparece, em suas origens, na área da Contabilidade. Seus primeiros registros internacionais indicam o século XIV, por iniciativa de um grupo de comerciantes em Bruges, na Bélgica, evoluindo para as contas públicas (Inglaterra, 1314) e para a prática sistematizada somente nos séculos XIX e XX, conforme Magalhães, Lunkes e Muller (2001). Para os autores, no Brasil, o primeiro parecer de auditoria foi publicado em 1903, nos livros da *São Paulo Tramway, Light and Power Company*. Na seqüência, diferentes outras filiais e subsidiárias de organizações estrangeiras aqui se instalaram e seus investimentos também internacionais tiveram suas demonstrações financeiras auditadas.

Inicialmente conceituado como auditoria de registros, evolui para auditoria de demonstrações contábeis e, mais atualmente, para auditoria das organizações. Também Attie (1998, p. 27) refere-se ao termo como originário da Inglaterra, quando aquela nação, disseminando investimentos em diversos países, procedia ao exame antecipado dos recursos econômicos mantidos naqueles locais.

A auditoria implica sempre evolução e mudanças organizacionais, podendo seu escopo contemplar desde variações de intensidade (integral ou por projetos), extensão (geral, parcial, por amostragem) e periodicidade (permanente ou eventual). Uma auditoria organizacional mais completa envolve, nas abordagens administrativas modernas, também a análise de cenários ou macroambiente, análise setorial, análise de concorrência, análise de forças e fraquezas internas.

Segundo Attie (1998, p. 26), a atividade de auditoria é fundamentalmente crítica, devendo se valer de todos os meios de provas de que dispuser para a apuração da verdade dos fatos e registros, sabendo-se que a apreciação e a opinião surgida do objeto em estudo e análise será a base para julgamentos e sugestões de ações futuras.

As características básicas do profissional auditor são a ética (perfil de equilíbrio e probidade), a independência (imparcialidade na interpretação das informações), a integridade (veracidade das informações) e a confidencialidade (discrição).

Embora o termo auditoria venha sendo empregado em diferentes tipos de atividades, sua finalidade última consiste na emissão de uma opinião fundamentada a respeito de um objeto em estudo, reunidos subsídios e informações em extensão e profundidade adequados. Nesta análise, é importante considerar a subjetividade inerente aos parâmetros e segmentos da empresa objeto de análise, implicando que o auditor estime até que ponto determinados aspectos de seu trabalho podem ser afetados por julgamentos e fatores de outros ou daqueles que subsidiam a informação (ATTIE, 1998). A fim de se evitarem interferências subjetivas,

a etapa relativa à obtenção de elementos comprobatórios implica a escolha e aplicação dos procedimentos [...] mais apropriados para seu exame, levando em consideração aspectos como a natureza das afirmações, a finalidade de cada revisão, a credibilidade das provas a obter, a facilidade de aplicação dos procedimentos de auditoria (ATTIE, 1998, p. 51).

O diagnóstico organizacional, parte integrante do momento analítico do planejamento estratégico – também chamado de análise do ambiente interno ou do microambiente, conforme já referenciado – corresponde a uma etapa do processo de análise e planejamento. A dinâmica do universo organizacional justifica a realização deste permanente e contínuo exercício de verificação do conjunto de variáveis constituintes de determinada realidade. Levantar informações e sistematizar conhecimentos permitem um apurado conhecimento e uma compreensão sobre a realidade organizacional, favorecendo a prática da intervenção no sistema e em seus elementos, sem a qual não se justificaria tal análise, pois que, se bem procedida, assegura a sobrevivência da empresa no mercado.

Na prática, o diagnóstico da realidade organizacional permite diminuir graus de incerteza na tomada de decisões, antecipar e minimizar riscos, prever e visualizar situações futuras, antever possibilidades de conflitos (pessoais, de

gerenciamento de recursos, etc.), identificar cenários internos presentes e futuros, identificar e interpretar diferentes variáveis organizacionais que apóiam ou contradizem o processo e o sistema. Com base em Cavalcanti e Mello (1981), também o diagnóstico possibilita, entre outros aspectos, a identificação dos fatores e causas que limitam o desenvolvimento e afastam a organização do cumprimento de seus objetivos, a identificação dos problemas e o estabelecimento de uma ordem de prioridades para solucioná-los, a adoção de medidas corretivas, o crescimento da empresa, o controle da estrutura e do funcionamento da organização, a preparação da empresa para ações futuras apropriadas.

Um adequado diagnóstico, por conseguinte, fornece subsídios e informações confiáveis que oferecem suporte à tomada de decisões organizacionais em um determinado espaço-tempo de sua existência, indicando probabilidades de ganho (NUNES, 2005), organizando informações e elementos “soltos”, ordenando o raciocínio, com vistas ao cumprimento da missão da organização, anteriormente definidos e estabelecidos seus interesses.

Cada realidade organizacional é única, particular, demandando a consideração de suas peculiaridades. Somente a análise da totalidade de seus elementos – suas ações e reações, suas relações de cooperação e conflito, interdependência e inter-relacionamento (bem como as combinações existentes, em que uma influi na outra e todas sofrem influência mútua) – permite uma visão globalizada e interdependente do conjunto, em níveis de micro e macroambientes.

A fim de favorecer uma melhor compreensão do todo e a possibilidade de intervir no processo organizacional necessário se faz, pois, uma apropriação de conhecimentos de outras áreas da organização, das unidades autônomas existentes e seus variados aspectos, das políticas internas, das relações existentes, da economia, da história espaço-temporal da organização analisada, das relações de poder existentes e sua complexidade, das movimentações no espaço, contexto sócio-histórico e econômico, das forças e fraquezas internas, análise de percepções, fatos e acontecimentos, classificados de acordo com seu grau de importância (NUNES, 2005).

O crescimento do nível de conhecimento a respeito dos fatos da organização – diretamente ligado à intervenção no processo – está condicionado à obtenção de informação (quantidade e qualidade) e pressupõe a capacidade de adquirir, tratar e interpretar dados. O processamento dos dados obtidos, então, a fim de que se transformem em informação, implica seu entendimento e sua significação, condicionados à subjetividade do intérprete.

Durandin (1995) analisa a questão e o sentido da palavra desinformação, a qual foi posta em moda na França, na última década, e que desperta para o fato da indução ao erro mediante o uso de informações falsas. Dada a pluralidade de fontes, a quantidade de dados disponíveis, as transformações pelas quais passa a sociedade, a velocidade dos acontecimentos, a inquietação atual e permanente do ser humano quanto ao desejo/necessidade de estar participando dos acontecimentos, tem-se que as noções de realidade, de verdade, de erro e de mentira nem sempre são percebidas claramente.

Ao analisar as relações entre conhecimento e realidade, Durandin (1995) observa dois problemas interligados – os critérios da verdade e a existência da verdade, os quais, na prática, podem ser resolvidos considerando-se três armas distintas:

- Estabelecendo-se códigos para descrever a realidade.
- Aprendendo a fazer comparações com base em dados homogêneos e procedendo à comprovação.
- Construindo ferramentas que permitam trabalhar sinais em vez de deixá-los à mercê das forças da natureza.

Seguindo neste raciocínio, Simões (2006, p. 42) considera que “a informação é mais do que a simples soma de dados”, sendo de sua natureza produzir energia (levando à ação, um movimento em direção a). Para esse autor, “a informação está no receptor” e compreende alguns aspectos e caracterizações, conforme explicitado a seguir:

Aspectos	Características
Novidade	Os dados devem ser desconhecidos, o que já é do conhecimento não implica mais informação.
Verdade	Se os dados estiverem errados, casual ou intencionalmente, tem-se o fenômeno da desinformação.
Significado	Clareza quanto à sua compreensão, significação e sentido.
Redução da incerteza para tomada de decisão	Informação pressupõe ação e tomada de decisão mais acertada.
Oportunidade	Informação apropriada e oportuna ao tempo em que se apresenta.
Dependência de cada receptor	Valoração condicionada ao interesse e significação para o receptor - o receptor define o que lhe interessa e quando vai dispor da informação.
Energia	Capacidade de provocar mudança, movimento, ação, tomada de atitude.
Processo mental	Obtenção da informação depende da observância, percepção e retenção dos dados, de sua análise e interpretação; na hipótese de falha ou deficiência de uma etapa do processo, não ocorre informação.
Organização	Ordenação dos dados.
Controle	Informação subentende saber o que fazer e ser capaz de utilizá-la corretamente.
Negentropia	Entropia negativa, a qual impede a desorganização e o descontrole, trazendo a novidade, a informação e reduzindo a incerteza.

Quadro 19 – Aspectos e características da informação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Simões (2006, p. 61-63).

O quadro apresentado tem por objetivo permitir que se visualizem aspectos da natureza da informação, cuja obtenção, conforme Simões (2006), depende destes enfoques e características. Na primeira coluna têm-se os principais aspectos que contemplam a informação (não excludentes e sujeitas a acréscimos) e, na segunda, o que significam.

A análise, a leitura e a interpretação da realidade organizacional estão, portanto, naturalmente condicionadas à perspectiva daquele que examina, considerando que cada pesquisador importa referenciais, vivências, conceitos adquiridos. Mesmo que inconscientemente, enquanto sujeito – ativo no processo –, as informações estarão sempre dependentes do olhar subjetivo (percepções, interpretações, etc.) do pesquisador/analista. De qualquer forma, é ideal que tal análise seja realizada de forma imparcial, disciplinada, racional e neutra, sem a interferência nem a aplicação de juízos e valores daquele que analisa e intervém.

Setzer (1999), para quem “informação é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática), que

representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação”, entende que aquele que analisa deve ter *competência* para tal, pressupondo, então, ciência anterior e habilidade pessoal sobre determinada área do conhecimento a fim de gerenciar e fazer uso da informação apropriadamente.

O perfil de quem diagnostica exige um conjunto de habilidades que devem incluir bom nível de formação geral e específica, além de conhecimento técnico (capacidade analítica diante de processos empresariais), experiência prática (vivências anteriores, avaliação crítica), conhecimento de métodos e técnicas de pesquisa, postura e orientação emocional (no trato das informações, na realização de entrevistas, etc.).

Para Rosa (2001, p. 5),

diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência [...] e serve essencialmente para a tomada de decisões relativas à empresa [...] para dar base analítica para uma decisão qualquer, para que essa decisão seja mais eficiente, naturalmente.

Da mesma forma, o diagnóstico carrega em si a condição de apresentar recomendações – sem o qual pouco ajudaria a empresa em questão – que venham a disciplinar, adequar ou otimizar o uso dos recursos avaliados.

Também denominado auditoria de negócios (“como o hoje está formatando o amanhã ou como hoje está sendo formatado o amanhã”), auditoria de gestão (“funcionamento do negócio e a estrutura do produto ou serviço a ser produzido ou fornecido”) e auditoria operacional (“tarefas e práticas exercidas de reflexos imediatos e de pequeno impacto individual nos destinos do negócio”) (GIL, 2000, p. 70), o diagnóstico implica uma abordagem sistêmica e documentada. O procedimento prevê início, meio e fim com relação ao trabalho desenvolvido na organização, onde processos praticados internamente, posturas comportamentais, investimentos realizados e resultados obtidos são avaliados de forma qualitativa e quantitativa. Gil (2000, p. 113) reforça quando diz que

a metodologia deve ser documentada em meios magnéticos para facilidade de acesso e de atualização [...] necessária uma mecânica de reciclagem [...] incluindo tratamento de riscos com quantificação de sua intensidade e definição de parâmetros de sensibilidade que justifiquem a hierarquia ou estrutura de prioridades com que a auditoria será realizada.

Este conhecimento mais amplo do negócio como um todo e a reflexão sobre cada um dos itens e aspectos analisados conduzem a uma tomada de consciência do universo organizacional, chamando a atenção para incongruências e incoerências com as quais convivemos, nem sempre percebidas no dia-a-dia da empresa.

Rosa (2001) apresenta um roteiro de diagnóstico baseado em um questionário que contempla diferentes aspectos e áreas da organização – produto, serviço, finanças e custos, marketing, comunicação, força de vendas, recursos humanos e competências internas, produção e aspectos legais, entre outros –, orientando uma reflexão dirigida sobre o potencial existente ou, ao contrário, a sua vulnerabilidade. Para uma análise mais correta, o autor sugere que, em cada questão, sejam indicados pontos fortes, pontos fracos e comentários, concedendo-se, ao final da mesma, uma nota (1 a 10), a qual deverá ser, posteriormente, interpretada à luz de metodologia específica (Anexo D).

Ao analisar a metodologia de avaliação proposta, é possível verificar, ao final da mesma, pontos fracos e indicações de vulnerabilidade interna, que merecem prioridades de correção e o conseqüente estabelecimento de ações corretivas imediatas. Por outro lado, também indicações de eficácia organizacional e as condições da empresa de enfrentamento dos desafios do mercado.

Na opinião desse autor, abrindo a possibilidade de eliminação ou inserção de questões que reflitam diferentes realidades empresariais, talvez o modelo proposto “não resista à prova da universalidade, ou seja, não se revele válido para todos os casos” (ROSA, 2001, p. 134), o que significa que seu uso é proposto como instrumento de reflexão, e não como modelo único e definitivo, aplicável a diferentes realidades.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 108),

a avaliação competitiva da organização é um processo de ‘busca de vantagens competitivas’ – a localização de recursos, capacidades e competências que são criadores de valores, raros no mercado e difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Ao contrário, a tomada de decisão por parte de dirigentes e planejadores sem a apropriada avaliação anterior conduz a falhas sobre como atuar em novos mercados, investir em novas tecnologias, estabelecer novas parcerias ou planejar aumento de capacidades.

Diversos autores da área da administração (PINA, 1987; MINTZBERG, 1995, 2001; MAGALHÃES; LUNKES; MULLER, 2001; SCHWARTZ, 2003) argumentam sobre a importância do diagnóstico organizacional para uma eficaz atuação no mercado. Designadas como auditoria, levantamento de informações, pesquisa, análise de competências, exame e mapeamento, todas encaminham a investigação voltada à orientação estratégica para resultados. Sob o ponto de vista de cada especialista, de forma geral, tais investigações contemplam abordagens específicas, conforme apresentado no quadro a seguir:

Auditoria	Abordagens
De recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicos: investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. - Financeiros: recursos alocados aos programas. - Gerenciais: experiências gerenciais, capacidade de motivação de equipes e liderados. - Humanos: conjuntos de conhecimentos, habilidades e experiências. - De informação: administração dos dados e informações que circulam na organização.
De marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado externo: clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores. - Mercado interno: estratégias, objetivos e alocação de recursos para os objetivos de marketing. - Produtividade: lucratividade e contribuição dos produtos e serviços oferecidos. - Custos: excessivos ou não em relação ao retorno pretendido/obtido. - Concorrência: pontos fortes e fracos da concorrência, produtos substitutos. - Distribuição, esforço de vendas, propaganda e promoção.

Análise da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Administração geral: os administradores, organização geral, planejamento e controle, direção geral. - Administração de vendas: pesquisa de mercado, vias de distribuição, vendas, promoção de vendas e propaganda, vendedores. - Administração da produção: engenharia industrial, <i>layout</i> e movimentação de materiais, planejamento e controle da produção, controle da qualidade, ambiente e segurança, manutenção. - Administração de materiais: compras, almoxarifado. - Administração de pessoal: política e organização, salários, recrutamento e seleção, treinamento, benefícios, saúde e higiene industrial. - Administração financeira: contabilidade geral, contabilidade de custos, planejamento financeiro.
--	---

Quadro 20 – Diagnóstico organizacional

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Pina (1987); Mintzberg (1995, 2001); Magalhães; Lunkes; Muller (2001); Schwartz (2003).

O quadro em referência apresenta aspectos a serem investigados no momento da realização da auditoria, confirmando a necessidade de conhecimento sobre as condições de atuação da empresa no ambiente de negócios onde está inserida.

Administradores-auditores também se questionam quanto à possibilidade de a auditoria ter uma atuação mais preventiva, e não apenas de detecção de problemas, visando obter uma maior colaboração no sentido de se anteciparem aos problemas e minimizar as conseqüências de riscos. Uma das alternativas, segundo Rodrigues¹⁶ (2006) em seu artigo “Sinalizadores: Estratégia de Auditoria Preventiva e Quebra de Paradigma”,

é a implementação de controles que gerem alertas aos auditores sempre que ocorrerem situações fora dos padrões normais. São os chamados indicadores ou sinalizadores de auditoria. [...] os sinalizadores identificam as ocorrências relevantes de desvios dos parâmetros preestabelecidos e ao mesmo tempo alertam os auditores desse fato.

Conforme o auditor, para que seja viável, é necessário sempre estudar detalhadamente as áreas de maior risco à empresa e identificar os controles existentes que minimizam os impactos de tais riscos, caso venham a ocorrer. Para que essa ferramenta possa gerar os resultados esperados, convém:

¹⁶ Gerente de Risk Advisory Services da empresa de consultoria KPMG no Brasil. Disponível em: <www.kpmg.com.br>. Acesso em: 13 jul. 2006.

- 1) mapear as áreas e atividades de maior risco para a empresa;
- 2) realizar levantamento dos controles adotados pela empresa para que esses riscos sejam minimizados;
- 3) inserir os indicadores nesses controles visando buscar situações relevantes de desvio de padrões;
- 4) gerar a informação de exceção no mesmo momento aos auditores;
- 5) não realizar o monitoramento das atividades normais, mas sim das exceções (RODRIGUES, 2006).

A prática do mundo dos negócios também confirma os aspectos teóricos apresentados no quadro Diagnóstico Organizacional, quando se constata que diferentes propostas e alternativas de avaliação empresariais são disponibilizadas às organizações, por consultorias e prestadoras de serviços, focadas em suas necessidades específicas. A exemplo disso, analisando-se apenas alguns prestadores de abrangência nacional¹⁷, encontram-se alguns serviços oferecidos por consultorias, conforme quadro a seguir:

Consultoria	Serviços oferecidos
Sebrae-RS	Diagnóstico, identificando os pontos críticos que podem estar afetando os resultados da empresa e salientando onde devem ser intensificados os esforços.
Heros Consultoria	Diagnóstico com análise do levantamento (pesquisa interna, indicadores de desempenho, valores e princípios gerenciais, pontos fortes e fracos, desempenho gerencial - liderança, delegação e comunicação, rotatividade de pessoal, sistema da qualidade, etc.) e resultados quanto à gestão administrativa e de recursos humanos, organização interna, gestão da produção / serviços, gestão comercial e gestão da qualidade.
Consult	Diagnóstico empresarial com análise crítica do funcionamento das atividades da empresa: Administrativo, Financeiro, Compras, Logística, Recursos Humanos, Aspectos Tributários, etc. O diagnóstico identifica as dificuldades e aponta suas prováveis causas, sendo a ferramenta utilizada como passo inicial para qualquer trabalho de consultoria.
Gherpelli	Diagnóstico empresarial para identificar necessidade de informações gerenciais para ações estratégicas, identificar junto à direção as metas de médio e longo, identificar possibilidades de melhoria na gestão, análise dos procedimentos operacionais atuais e identificar alternativas de procedimentos visando maior eficiência e segurança.

¹⁷ As consultorias apresentadas estão disponíveis em: <www.sebrae-rs.com.br>, <<http://www.herosconsultoria.com.br>>, <<http://www.consult.com.br>>, <<http://gherpelli.com>>, <<http://www.astroseventos.ppg.br>>, <<http://www.gestorconsultoria.com.br>>, <www.unindus.org.br>, <<http://www.trevisanconsultores.com.br>>. Acesso em: 5 out. 2007.

AstrosEventos	Diagnóstico (1) empresarial (análise das estratégias, do posicionamento, da estrutura organizacional e seus resultados), (2) da inteligência empresarial (análise dos sistemas de informação que suportam a empresa, os negócios e marketing), (3) de controle estratégico (análises sobre as estruturas de indicadores de controle estratégico, tático e operacional no nível de empresa, negócio, marketing e áreas funcionais), (4) de marketing interno (análise das competências em recursos humanos - cultura, orientação, perfil, clima organizacional e liderança), (5) de negócio (estratégias no nível de unidades de negócio, mercados, demandas dos mercados, posicionamento dos negócios, ciclo de vida, processos de negócio e resultados), (6) de marketing e da cadeia de demanda (análise do mercado-foco do negócio, posicionamento, necessidades e comportamento dos consumidores, segmentação do mercado, <i>portfolio</i> de produtos, percepção de valor pelo mercado (clientes), formato do composto mercadológico (produto, preço, promoção e canais de distribuição), estrutura funcional da área de marketing, seus processos e resultados), (7) funcional (análise das áreas funcionais que suportam os negócios, as estruturas, custos e resultados de recursos humanos, finanças, sistemas de informação e operações - suprimentos, desenvolvimento, produção e logística), (8) da cadeia de suprimentos (análise de toda a cadeia de suprimentos, as estratégias e processos de compras e estoques).
Gestor Consultoria	Diagnóstico organizacional - mapear e retratar os aspectos críticos que configuram a motivação dos colaboradores da empresa, por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências e expectativas para, com base no diagnóstico levantado, programar possíveis intervenções.
Unindus	Diagnóstico das necessidades e objetivos estratégicos de cada empresa ou setor produtivo.
Trevisan Consultores	Diagnóstico empresarial que permite compreender a empresa por meio de oito dimensões (estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, econômico-financeiro, informações gerenciais e infra-estrutura) a partir das quais será possível identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.

Quadro 21 – Prestação de serviços em diagnóstico organizacional

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos serviços de consultoria indicados nos *sites* das organizações prestadoras de serviços (nota 42, Anexo E).

O quadro permite visualizar a diversidade de análises realizadas a fim de antecipar situações e tendências futuras que possam vir a causar mudanças e, preventivamente, sugerir e realizar medidas antecipatórias a possíveis perdas, proporcionar ganhos e melhores resultados. Analisadas as informações obtidas, são planejadas ações que possam, então, minimizar riscos e potencializar oportunidades internas e externas.

Neste sentido, concorda-se com Cavalcanti e Mello (1981), pois, por meio do diagnóstico organizacional,

o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica que assegurarão a sobrevivência da empresa, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental [...] que possam tornar-se vitais para a evolução dos seus negócios. (CAVALCANTI; MELLO, 1981, p. 14).

A realização do diagnóstico nas organizações, em suas diferentes abordagens e aplicações práticas confere, portanto, um caráter de maior precisão nas análises críticas, e fundamenta a tomada de ações e a busca de melhores soluções e posicionamentos para as diferentes necessidades e realidades empresariais.

Apropriando-se dessas premissas, também a atividade de Relações Públicas recorre à realização de diagnósticos que ofereçam suporte para a definição de posicionamentos e para a otimização de processos comunicacionais, conforme apresentado na seqüência deste estudo.

3.3 O DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Similar aos objetivos propostos pelo Diagnóstico em Administração, também o Diagnóstico em Relações Públicas prevê avaliação estratégica – de partes ou do todo – como vantagem competitiva para a sobrevivência da organização no mercado.

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

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

Em concordância com Penteadó (1986), Simões (2001, 2006), Torquato (2002), Fortes (2003), Kunsch (2003) e França (2004), e já anteriormente abordado, a elaboração e construção de um programa de Relações Públicas contempla quatro etapas, a saber:

- diagnóstico (levantamento de informações, identificar origem do problema);
- prognóstico (análise – se continuarmos agindo da forma habitual, qual será o futuro?);
- definir e implementar programas de ação e estratégias (o que fazer, como, quando, etc.);
- avaliação permanente (acompanhamento, ajustes e adequações).

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

As abordagens propostas por autores da área sobre a realização de diagnóstico em Relações Públicas, entretanto, apresentam pontos de vista discordantes quanto a terminologias expressas e a práticas recomendadas, a exemplo mesmo do que expõe a legislação específica da atividade profissional, seja sinalizando diagnóstico, auditoria, pesquisa, análise ou investigação. Esta diversidade de nomenclaturas também já foi observada em capítulo anterior (2.3 As Relações Públicas nas Organizações), ao falarmos sobre as fases e o processo da atividade. Kunsch (2003) designa, para tal, pesquisa, planejamento, implantação e avaliação (Quadro 14), Fortes (2003), fala em referencial, consolidação e consentimento (Quadro 15), enquanto para Simões (2006) é pesquisar, diagnosticar, prognosticar, assessorar, implementar, avaliar e controlar (Quadro 8).

O Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, em sua Resolução Normativa nº. 43/02 (Anexo C), além de abordar a função de diagnosticar - a qual prevê a execução de ações que favoreçam o conhecimento sobre o que ocorre nas organizações -, aborda também a realização de pesquisas de opinião para proferir diagnóstico, além da realização de auditorias.

De acordo com Moura (2005, p. 148), a relação entre os itens pesquisa e auditoria configura-se em uma abordagem diferenciada, com base na investigação de caráter quantitativo e qualitativo. O quadro a seguir demonstra como:

Pesquisa Quantitativa - Análise de informações com números e percentuais de opiniões dos entrevistados.	Pesquisa Qualitativa - Análise de informações com profundidade de opiniões de entrevistados. - Resultado das opiniões individuais ou de grupo.
<i>Pesquisa de opinião:</i> - levantamento de informações e identificação de opiniões; - tabulação e cruzamento de dados; - análise quantitativa indicando a natureza da organização; - resultado com elementos percentuais.	<i>Auditoria de opinião:</i> - levantamento de informações e identificação de opiniões, percepções, expectativas e conhecimento; - levantamento de informações de maneira informal e espontânea; - análise e interpretação das informações; - resultado qualitativo determinando o perfil organizacional. a) <i>Auditoria ou pesquisa de imagem</i> (imagem mediante o conceito da organização). b) <i>Auditoria ou pesquisa de clima organizacional</i> (níveis de satisfação e insatisfação existentes na organização ou parte dela). c) <i>Auditoria ou pesquisa de perfil organizacional</i> (características institucionais, administrativas, políticas e de procedimentos da organização).

Quadro 22 – Características da Pesquisa em Relações Públicas
 Fonte: Moura (2005, p. 148).

O Quadro 22 está fundamentado no documento do Conselho Federal de Relações Públicas que, em seu art. 1º. § 4º., XIII, aponta a auditoria de opinião como uma

técnica específica de Relações Públicas que levanta informações, buscando a manifestação de opiniões dos entrevistados de maneira informal e espontânea. Processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões, percepções e expectativas, a fim de obter, pela análise e interpretação das informações, o resultado qualitativo que determina o perfil organizacional. Essa análise oferece um diagnóstico preciso e o embasamento correto para a criação do planejamento estratégico de comunicação.

Simões (2006), confirmando a importância do diagnóstico no processo de Relações Públicas, ao validar a necessidade de sua realização para chegar à informação, complementa sua teoria e diz que

para o diagnóstico, a atividade de Relações Públicas necessita de dados significativos que digam sobre o contexto do sistema organização-públicos, o poder dos públicos, as expectativas e opiniões dos públicos, os interesses dos reflexos das políticas organizacionais perante os públicos. Interpretando todos esses dados, a atividade chega ao diagnóstico, isto é, à informação. [...] se trata da síntese de todos os dados obtidos por meio de diversos métodos de pesquisa (SIMÕES, 2006, p. 74-75).

Fortes (2003, p. 122), por sua vez, apresenta esta investigação como a importância do levantamento das condições internas, indicando uma “pesquisa institucional” que avalia – novamente a exemplo do que se procede na área da Administração de Empresas – todo o ambiente macro e micro da organização que está sendo objeto de estudo, como missão, visão, valores, objetivos e metas, produtos e serviços oferecidos, preços praticados, relacionamento com funcionários (políticas de recursos humanos, cargos e funções, treinamento, salários e benefícios, processos de trabalho, etc.), entre outros itens. Em sua obra, recomenda também uma apreciação do comportamento do público, após sua identificação segmentada, referenciando Andrade (1993, p. 90) para quem “deve-se procurar conhecer as aspirações, atitudes e opiniões [...], mediante constantes pesquisas e análises, para se saber o que pensam e esperam da instituição”.

Especificamente abordando os levantamentos de dados e de informações, Fortes (2003) trata da realização de pesquisas – para, entre outros objetivos, fornecer diagnósticos consistentes à direção da organização –, segmentando-as em **Pesquisas Específicas** e **Pesquisas de Apoio Técnico**.

Em Pesquisas Específicas, a proposta é de investigação e análise para determinar providências e ações a serem empreendidas durante a aplicação do processo de Relações Públicas. O quadro a seguir identifica os tipos de pesquisas específicas sugeridas pelo autor:

Pesquisas Específicas	
Institucional	Aplicada junto aos dirigentes da organização, levanta as competências internas para efetivar o diagnóstico organizacional e oferece sólida base de dados dedicada ao assessoramento à tomada de decisões, comparando desempenhos e verificando afastamentos dos objetivos estabelecidos.
De motivação	Busca avaliar comportamentos individuais, de forma qualitativa, identificando atitudes, intenções, motivos e hábitos do público interno.
Do clima organizacional	Também realizada junto ao público interno, propõe uma diagnose do ambiente de trabalho e da possibilidade de instalação de conflitos, investigando percepções quanto às políticas adotadas, quanto ao grau de confiança mútuo estabelecido e quanto ao nível de reconhecimento da liderança exercida pelos dirigentes; também denominada pesquisa de satisfação.

Etnográfica	Investiga comportamentos, hábitos, rotinas e modos de vida de diferentes segmentos de público da organização (empregados, consumidores, etc.), descrevendo aspectos sociais e culturais por meio da observação e participação direta em seus ambientes residenciais, de trabalho ou de lazer.
Participante e pesquisa-ação	Em ação conjugada com o público pesquisado, em vários segmentos, abandona-se o esquema de transmissor e receptor e a informação obtida na pesquisa, privilegiando o diálogo, é problematizada, permitindo dimensionar as dissonâncias e encaminhar soluções.
De opinião	Empreendida junto a grupos de interesse da organização, utiliza o método científico para coleta de dados, definindo o problema, o planejamento da pesquisa, sua execução e a comunicação dos resultados, os quais, por sua vez, ajuízam o nível de informação recebida pelos públicos, suas reações, desejos e anseios com relação à mesma.
De atitude	Investiga atitudes prováveis dos públicos frente a determinadas questões específicas, envolvendo os mais diferentes aspectos com relação à administração geral da organização.
De avaliação	Realizada pós-execução de programas de Relações Públicas, prevê avaliar resultados obtidos e em que medida o conceito público da organização foi influenciado.
De mercado	Pretende identificar hábitos, costumes e preferências, perfil socioeconômico, intenções de compra, previsão de demanda e potencial de mercado de consumidores, permitindo direcionar estratégias de relacionamento junto a este público.
Legislativa	Acompanhamento de decisões governamentais que possam influir no negócio da organização.
De tendências sociais	Procura determinar inclinações e tendências políticas, econômicas, tecnológicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais, presentes e futuras, que identifiquem cenários positivos ou negativos para a organização.
Grupos de focalização	Assuntos específicos e pontuais de interesse da organização são discutidos por pequenos grupos de entrevistados.
Auditoria de opinião	Busca levantar opiniões, conceitos e preconceitos emitidos por lideranças formais e informais, presentes nos diferentes segmentos de públicos ligados à organização, que possam influenciá-la, seus produtos, serviços, projetos ou decisões. Esta auditoria permite, também, revelar disparidades entre discurso e ação, imagem e realidade da organização.

Quadro 23 – Tipos de pesquisas específicas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fortes (2003, p. 99-112).

As pesquisas específicas, conforme o quadro acima, indicam o que deve ser investigado junto aos diferentes segmentos de público com os quais a organização se relaciona, pretendendo avaliar comportamentos individuais e de grupos.

Na continuidade, Fortes (2003) indica Pesquisas de Apoio Técnico, entendendo que outras informações complementam, embasam, apóiam e fornecem

mais subsídios às demais pesquisas e ações a serem empreendidas durante a aplicação do processo de Relações Públicas, conforme:

Pesquisas de Apoio Técnico	
De mídia	Identifica a eficácia dos veículos utilizados para atingir os públicos da organização, medindo a relação custo x benefício por meio da análise de índices de circulação, audiência, audiência efetiva e audiência efetiva exposta à mensagem.
Do índice de entendimento	Avalia a percepção e compreensão dos públicos quanto aos conteúdos presentes nas mensagens veiculadas ou a serem veiculadas, em diferentes instrumentos e veículos.
De hemerografia e clipping	Análise e avaliação de notícias veiculadas na mídia, indicando tendências, participação de mercado, decisões governamentais, posicionamento da concorrência, etc.
Bibliográfica	Levantamento e acompanhamento realizado sobre publicações de empresas concorrentes e congêneres, pelo governo, universidades, fundações, etc., que possam contribuir com as atividades da organização.
Virtual	Simulações e projeções realizadas pela organização com o uso da tecnologia, baseadas em fatos reais e imaginários, estudando possibilidades de vantagens competitivas.
Análise de arquivos	Avaliação do comportamento dos públicos frente à organização por meio de análise de cartas, contatos efetivados, conversas telefônicas, <i>e-mails</i> recebidos, serviços de atendimento, etc.
Registros públicos	Pesquisa documentária em cartórios e órgãos governamentais sobre ciclos de vida de consumidores (nascimentos, casamentos, transferências de imóveis, licenciamento de veículos, etc.).
Conversas informais	Independente de formalização de uma pesquisa, captura informações diversas a respeito do conceito da organização junto a diferentes indivíduos e grupos, em diferentes momentos e situações.
Comitês consultivos	Grupos formalizados que são convidados a acompanhar e analisar tendências e indícios de interesse para a organização.
Enquetes	Levantamentos simples realizadas por meio do telefone ou da internet nos quais diferentes pessoas são convidadas a fazer comentários e opinar sobre determinados assuntos propostos pela organização.

Quadro 24 - Tipos de pesquisas de apoio técnico

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fortes (2003, p. 112-119).

Analisando-se a abrangência das investigações propostas pelo autor, observa-se a preocupação em angariar o maior número de informações possíveis quanto ao comportamento dos públicos, avaliando suas impressões e expectativas com relação à organização (pesquisas específicas). Na seqüência, sucede-se uma proposta de mais informações complementares e específicas que subsidiem a tomada de decisão quanto à definição de estratégias e ações de Relações Públicas (pesquisas de apoio técnico).

Em Fortes, portanto, a questão do diagnóstico é principalmente voltada para abordagens em pesquisa, cujos resultados permitem ao profissional de Relações Públicas encaminhar a “crítica institucional, pelo qual são julgados os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas que sustentam ou comprometem as intenções estratégicas e operacionais da organização” (FORTES, 2003, p. 124).

Freitas e França, em seu *Manual de qualidade em projetos de comunicação* (1997), introduzem a questão do diagnóstico, falando da necessária atenção para a qualidade do trabalho a ser realizado e para a precisão das informações coletadas. Para os autores, um diagnóstico incorreto com falhas na sua elaboração (falta de estudo mais aprofundado, incorreções na interpretação das informações) pode resultar em desacertos na proposição de projetos de Relações Públicas.

Primeiramente destacam a realização do *briefing*, o qual, antecedendo o diagnóstico, indica

o conjunto de informações e diretrizes passadas, com antecedência e de forma reduzida [...]. Os dados colhidos permitirão fazer a análise do perfil do cliente e formular o diagnóstico e as propostas de atividades adequadas às suas necessidades de comunicação (FREITAS; FRANÇA, 1997, p.121-122).

Nesta etapa, enfatizam a importância de antecipar-se e obter o maior número de informações sobre a realidade de comunicação da empresa, empregando-se diferentes recursos, como:

Levantamento geral de dados	Dados institucionais, gerais e setorizados sobre a empresa, setor em que opera, posição que ocupa no mercado, etc.
Entrevistas iniciais	Obtenção de dados iniciais sobre a organização como seu histórico, dados de balanço, manuais de funcionários, catálogos de produtos, manuais internos, etc.
Auditoria de opinião	Concernente aos recursos intangíveis da empresa como imagem, cultura, identidade; junto a líderes de opinião e representantes dentro e fora da empresa, descobrir o que a opinião pública pensa a respeito da imagem corporativa, seu posicionamento, a administração de sua imagem, etc.; tais informações já poderão ser aplicadas na fundamentação do diagnóstico.
Auditoria de comunicação	Análise do sistema e as práticas de comunicação interna e externa da organização.

Auditoria da cultura empresarial	Conhecimento da história da organização, seus fundadores, valores, lideranças, ideologias, crenças, mitos, políticas, tradições, costumes, normas e procedimentos internos.
Pesquisa institucional	O que é a organização, seus produtos e serviços e suas qualidades, desempenhos financeiros, concorrência, mercado, atividades, etc.

Quadro 25 – Levantamento de dados do *briefing*

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Freitas e França (1997, p. 123-128).

Entendendo todas estas informações como *briefing* e como precedentes, então, à realização do diagnóstico, os autores observam que tal não pode ser considerado apenas um *checklist*, devendo retratar

com fidelidade, de forma sucinta e bem-estruturada, em excelente redação e com perfeita concatenação dos fatos, os aspectos essenciais que compõem a organização estudada, a situação em que se encontra em termos de comunicação com seus públicos (FREITAS; FRANÇA, 1997, p. 130).

Tal apreciação antecipada permite construir o perfil empresarial sob o ângulo econômico-financeiro e de negócios. Os conhecimentos até então adquiridos fundamentarão planos e propostas de Relações Públicas apropriadas à realidade organizacional estudada.

A interpretação dos dados obtidos no *briefing*, para Freitas e França (1997), facilita a ordenação de um roteiro que contempla aspectos institucionais/estruturais (histórico, organograma e ramo de atividade ou setor, entre outros); princípios operacionais e filosofia de ação (visão, missão, objetivos, políticas administrativas, código de ética, etc.), público governamental (relacionamento com áreas governamentais); modernização (posição da empresa no mercado e identificação dos públicos de interesse da organização); situação da empresa no mercado (produtos ou serviços oferecidos, qualidade, políticas de vendas, distribuição, fornecedores e parceiros de negócios, etc.); concorrência (posição da empresa e capacidade de produção e competição); sistema de comunicação e promoção institucional (campanhas e projetos já implementados, acertos, desacertos, falhas, conflitos, necessidades de comunicação); comunidade (situação de relacionamento com a sociedade próxima); problemas críticos (de pessoal, meio ambiente, comunidade, clientes, etc.); exame da situação (classificação e reflexão sobre as informações obtidas, preparação para o diagnóstico).

O prosseguimento da investigação dá início ao diagnóstico – fator determinante para o êxito dos projetos em comunicação –, apontando como suas principais falhas a inadequada coleta de dados, a falta de um estudo mais aprofundado da organização e da interpretação errônea das informações colhidas (FREITAS; FRANÇA, 1997, p. 131-138). Segundo esses autores, em *Relações Públicas e comunicação, diagnóstico*

significa determinar, de forma reduzida, por meio de pesquisa e de outros cuidadosos levantamentos, a situação de uma organização, a natureza de sua filosofia operacional e de pessoal, de sua comunicação, de seus relacionamentos internos e externos, o tipo de conflitos que possa estar manifestando e a necessidade que tem de providenciar recursos para fazer frente aos problemas existentes na sua comunicação, para saná-los de forma eficaz e de maneira diferenciada (FREITAS; FRANÇA, 1997, p. 132).

Nesta perspectiva, o diagnóstico trata da identificação segura dos problemas encontrados na organização, permite visualizar tudo aquilo que a torna diferenciada, única e possibilita estabelecer propostas, programas e práticas de comunicação também mais convenientemente adequadas a diferentes características e situações organizacionais.

Em sua elaboração, que deve ser direta, precisa e breve, e cujo rigor leva a fundamentadas e seguras sugestões no programa de ação, há sete fases orientadas que favorecem uma investigação cuidadosa sobre a situação de uma organização, conforme mostra o quadro a seguir:

Analisar os dados obtidos do <i>briefing</i>, das auditorias de opinião, de comunicação e da pesquisa institucional	Visão do todo da organização, de sua estrutura, de seus relacionamentos, de aspectos positivos e negativos e dos resultados que vem obtendo.
Questionar e avaliar os pontos levantados	Avaliação qualitativa dos fatores internos e externos, saber que valor a empresa concede à sua comunicação, se existe um departamento estabelecido no organograma, se tem um plano global de comunicação, os objetivos traçados, as metas para médio e longo prazo, que resultados a comunicação vem obtendo junto aos públicos trabalhados, etc.
Estabelecer objetivos	Para curto, médio e longo prazos, viáveis e redigidos de forma precisa, específica.
Indicar as medidas necessárias para cumprir os objetivos	Definição de estratégias, mídias, descrição de ações para consecução dos objetivos traçados.

Atribuir responsabilidades	Definição dos responsáveis pela execução das ações previstas e sua(s) responsabilidade(s) específica(s).
Estabelecer o cronograma de trabalho	Definição de datas e prazos para a realização das atividades propostas; permite, também, acompanhar e controlar a execução programada.
Indicar as formas de avaliação	Estabelecimento de medidas e variáveis determinadas, que permitam a verificação de dados de forma numérica e concreta; permite verificar falhas e mudanças de rumos.

Quadro 26 – Como elaborar o diagnóstico

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Freitas e França (1997, p. 132-134).

O exame deste quadro mostra a proposta de uma investigação mais aprofundada da organização, sobretudo voltada à condição da comunicação, feita de forma sistematizada e planejada. Assim ocorrendo, permite indicar ações de relacionamento e comunicação apropriadas à situação vigente.

Ao se apresentar o diagnóstico, é importante expressar com clareza o caminho percorrido para se chegar às conclusões, à identificação dos públicos e de seus problemas. O diagnóstico é tratado como uma investigação segura e uma análise aprofundada do mundo da empresa, de sua realidade, fundamentando a proposição de ações de Relações Públicas.

Para Freitas e França (1997), a partir do diagnóstico será possível, por conseguinte, prever situações favoráveis ou desfavoráveis que podem advir da situação atual e realizar o prognóstico (conhecer antes, saber, predizer, prever). “O prognóstico será, portanto, a conjectura sobre o desenvolvimento e a implantação das atividades de relações públicas que lhe foram propostas” (FREITAS; FRANÇA, 1997, p. 138).

Kunsch (2003, p. 248-269), ao abordar a formulação do plano estratégico de comunicação, destaca a importância da pesquisa e da construção do diagnóstico estratégico que implica conhecer a organização e “situá-la no contexto” (KUNSCH, 2003, p. 249) e no ambiente onde está inserida. Por meio de levantamentos de dados, da avaliação de elementos e da ordenação de informações é possível identificar aspectos favoráveis e/ou ameaças e oferecer aos dirigentes da organização a possibilidade de avaliar variáveis que possam auxiliar no crescimento

ou prejudicar resultados futuros. Em seu detalhamento, a autora considera que alguns itens merecem atenção como identificação da missão, visão e valores da organização; definição do negócio; análise dos ambientes externo, setorial e interno, além do diagnóstico estratégico da comunicação organizacional, e para tal propõe uma ordem seqüencial, conforme o quadro a seguir:

Identificação da missão, visão e valores	Verificação e análise do conteúdo de seus enunciados, verificando coerências e dissonâncias com a prática institucional.
Definição do negócio	Escopo de atuação, produto, serviço, orientação das atividades produtivas da empresa e sua relação com o mercado.
Análise dos ambientes externo, setorial e interno	Investigação aprofundada sobre o macroambiente (fatores econômicos, sociais, políticos, legais, culturais, tecnológicos, demográficos, etc., que influenciam direta e indiretamente na vida da organização), setor (segmento de atuação da empresa, ambiente específico e mais próximo onde está inserida: concorrência, fornecedores, clientes/consumidores, sindicatos, acionistas, investidores, outros segmentos estratégicos de públicos) e microambiente (forças e fraquezas internas que impactam o negócio, competências organizacionais, recursos humanos e tecnológicos, sistemas de informação, cultura organizacional, etc.).
Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional	Identificação dos pontos fortes e fracos da comunicação da empresa, conceito público, imagem, práticas e processos implantados, aspectos positivos e negativos resultantes.

Quadro 27 – Pesquisa e construção do diagnóstico estratégico

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kunsch (2003, p. 248-269).

Para a autora, o diagnóstico é apresentado como uma das etapas da análise do ambiente interno, na formulação do plano estratégico de comunicação. Trata-se de “um juízo de valor, um julgamento que se faz a partir de dados e de referências que possibilitem uma análise comparativa” (KUNSCH, 2003, p. 270) e “no contexto de um trabalho de Relações Públicas, podemos [...] elencar quais são os pontos fortes (potencialidades) e os pontos fracos (fragilidades) de todas as modalidades de comunicação organizacional integrada” (KUNSCH, 2003, p. 267).

Em sua pesquisa e construção do diagnóstico estratégico da organização, Kunsch (2003) designa uma etapa específica para estudar o diagnóstico estratégico da comunicação organizacional, o qual inclui avaliar a

comunicação administrativa, formal e informal da organização, a comunicação interna, a institucional e a mercadológica.

Assim, a autora (2003) propõe uma nova investigação, mais específica, que permite visualizar potencialidades e fraquezas da comunicação praticada na empresa, em seus aspectos administrativos (viabiliza o fluxo de informações dentro da organização, redes formal e informal de comunicação), internos (comunicação planejada e estruturada com os colaboradores), institucionais (comunicação para gestão estratégica do conceito público institucional) e mercadológicos (propaganda, promoção de vendas, comunicação de marketing). Denominado *Diagnóstico da comunicação organizacional integrada* (Anexo F), são levantadas as principais particularidades em cada segmento e a avaliação discorre, na seqüência, sobre os problemas e as causas de cada aspecto da comunicação (administrativa, interna, institucional e mercadológica), já considerando possibilidades de soluções.

Em outra abordagem mais específica, a autora (2003, p. 277) também defende a realização de “pesquisa e de auditorias em Relações Públicas a fim de possibilitar um caráter científico para a prática de suas atividades [...] e somente com uma atitude científica o profissional poderá construir diagnósticos e fazer prognósticos”.

Ao aprofundar a questão sobre pesquisa, a autora advoga que “as Relações Públicas têm de se valer dos métodos, das técnicas e dos instrumentos já destacados e utilizados na pesquisa científica em geral” (KUNSCH, 2003, p. 278) e que seus objetivos são

conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou do setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação e seus públicos para a elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos.

Como tipos de pesquisa e “auditoria” para conhecer a organização como um todo, Kunsch (2003) relaciona a pesquisa de opinião pública e a institucional.

- **Pesquisa de opinião pública:** aplicada junto a diferentes segmentos de público ligados à organização, é utilizada

a fim de conhecer a opinião desses públicos sobre a organização, fatos ou acontecimentos e o nível de satisfação nos relacionamentos entre ambos [...] Só conhecendo a opinião dos públicos sobre um fato ou problema será possível traçar estratégias e soluções adequadas (KUNSCH, 2003, p. 289).

Da mesma forma, envolve planejamento, definição de objetivos, delimitação do problema, construção de hipóteses, identificação do universo e seleção da amostra, construção do questionário, pré-teste, coleta e tabulação de dados, análise, interpretação, relatório final.

- **Pesquisa institucional:** possibilita construir um diagnóstico corporativo institucional que fundamenta uma proposição concreta da ação de Relações Públicas e constitui-se em uma

análise completa da real situação organizacional, envolvendo aspectos estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos e os relacionados com os negócios, sistemas de gestão e produção, os recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação, etc. [...] um estudo abrangente e uma visão de conjunto da situação. (KUNSCH, 2003, p. 290).

Na pesquisa institucional, a autora indica a aplicação de um questionário – não um modelo pronto, mas um roteiro de possibilidades – que contemple informações sobre

- a organização (sua história, infra-estrutura física, transportes, produtos/serviços, situação econômica, estrutura organizacional e administrativa, cultura e clima organizacional, capital intelectual, missão, visão e valores, ambiente – possibilidades – macro, micro e setorial – , responsabilidade social e balanço social);
- a comunicação (sistema de comunicação vigente, públicos, estrutura departamental ou setorial da comunicação, políticas, filosofias e objetivos e missão, visão e valores da comunicação);
- a comunicação organizacional (práticas de comunicação administrativa e interna, de comunicação institucional e mercadológica ou de marketing) e

- a mensuração e avaliação da comunicação organizacional (parâmetros ou indicadores de avaliação e investimentos financeiros realizados em comunicação).

Já como segmentações de auditoria em Relações Públicas, por possibilitar o gerenciamento da comunicação nas organizações, com seus universos de públicos, com avaliação de processos e práticas comunicativas, detectando problemas, corrigindo e intervindo, Kunsch (2003) identifica quatro modelos:

- **Auditoria** de comunicação organizacional: sua “função primordial é examinar, avaliar, reorganizar, solucionar, e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 302) e, para tanto, requer o uso de técnicas e instrumentos (questionários, entrevistas, diagnósticos, análises de redes de comunicação, experiências críticas de comunicação, observação direta, etc.), a definição específica das áreas que serão estudadas e analisadas e a aceitação tácita da cúpula diretiva da organização. Neste capítulo, a autora introduz os estudos de Federico Varona (1994) que define a “auditoria de comunicação organizacional como um processo de diagnóstico, que tem como propósito examinar e melhorar os sistemas de comunicação interna e externa de uma organização em todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p. 55). Para o autor referenciado em Kunsch (2003, p. 303), a avaliação do sistema e das práticas de comunicação acontece nos níveis macro (estrutura formal e informal, a comunicação interdepartamental e a comunicação com os sistemas internos que causam impactos sobre a organização) e micro (comunicações interpessoais e grupais).
- **Auditoria** de opinião: levantamento qualitativo junto aos públicos-líderes,

visa ouvir o parecer de públicos representativos sobre determinada situação ou realidade que está sendo pesquisada, a fim de colher dados significativos e relevantes para construir um **diagnóstico** correto com vistas à realização de um planejamento de ações futuras para intervir nessa mesma realidade ou situação (KUNSCH, 2003, p. 307).

Esta técnica também pode ser empregada, segundo a autora, para se avaliarem segmentos, produtos ou serviços específicos.

- **Auditoria** de imagem: de imagem corporativa ou institucional, da organização como um todo; Kunsch (2003, p. 308-309) defende sua realização, assim concordando com o posicionamento de Villafañe (1999, p. 46, tradução nossa), para quem a auditoria de imagem é “um instrumento específico de avaliação da imagem corporativa de uma entidade, a partir da revisão orientada das políticas da empresa quem mais influência tem na referida imagem”, de Schuler (2000), que desenvolveu um método específico que pesquisa atributos da imagem da organização junto a determinada amostra de público e de Bueno (1999), que trata especialmente da auditoria de imagem na mídia.

- **Auditoria** social ou monitoramento do ambiente, a qual propõe

pesquisar, examinar e avaliar as tendências socioeconômicas presentes no meio ambiente da organização.[...] Significa também identificar as influências dos fatores externos ou das variáveis (políticas, econômicas, sociais, legais, culturais, ecológicas e demográficas) sobre a vida da organização e avaliar o nível de suas relações com o ambiente (KUNSCH, 2003, p. 313).

Este tipo de auditoria pode ser realizado por meio do acompanhamento da mídia de massa (tv, rádio, jornal, internet e outros) e especializada (publicações segmentadas e de interesse específico) para acompanhar o ambiente externo.

Na seqüência de seu raciocínio, Kunsch (2003, p. 318) ainda especifica a realização do planejamento de Relações Públicas nas organizações – o qual “exerce um caráter proativo nas ações decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos” e dentre suas etapas e interconexões encontra-se novamente o exercício da construção de diagnósticos, quando se procura

detectar problemas que dizem respeito diretamente às áreas de comunicação e Relações Públicas, [...] indo em busca de maiores informações e análises, comparação com dados referenciais, a fim de [...] propor uma solução [...] e [...] indicar a atitude a tomar (KUNSCH, 2003, p. 334).

Uma visão geral das possibilidades enunciadas por Kunsch (2003) confirma que a atividade de Relações Públicas necessita de investigação antecipada e permanente sobre tudo que diga respeito à organização, sob pena de pré-avaliações errôneas e a conseqüente tomada de decisão inapropriada às suas reais necessidades.

Nesta construção, a autora (2003) harmoniza-se com Andrade (1996, p. 46), para quem o diagnóstico é um "método de levantamento e análise do desempenho de uma empresa ou instituição, interna ou externamente, de modo a facilitar a tomada de decisões"; com Pereira (1999, p. 135), ao afirmar que o diagnóstico "não consiste em uma lista arbitrária de dados, mas em uma construção elaborada capaz de fornecer informações sobre o momento atual e um referencial preditivo para o comportamento futuro da empresa" e com Newman (1981, p. 105), o qual defende que "um bom diagnóstico não especifica somente os resultados desejados, ele também identifica os obstáculos que devem ser sobrepujados para alcançar esses fins, ou seja, qual a distância que nos separa de onde estamos para onde desejaríamos estar?".

Também no que concerne à realização de auditorias para análise e avaliação de situações comunicacionais existentes nas organizações, tem-se Bueno (2007) que trata da investigação de presença na mídia como inteligência empresarial, a qual "subsidiar estratégias que permitem alavancar negócios, em função de um trabalho de consolidação da imagem da empresa (entidade ou pessoa) na mídia" e

permite detectar os temas prioritários da divulgação de uma empresa e de seus concorrentes, avaliar ações específicas de seus concorrentes no mercado e na mídia em particular, descobrir preferências de colonistas e veículos e a boa vontade com respeito à empresa e seus concorrentes.¹⁸

Villafañe (1999), em sua obra sobre a gestão profissional da imagem, dedica um capítulo específico sobre sua avaliação e análise, subdividida em técnicas de investigação, auditoria e observatório permanente de imagem corporativa. Para o

¹⁸Wilson da Costa Bueno, professor do programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMEESP e diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo2.php>. Acesso em: 7 out. 2007.

autor, a imagem de uma empresa é produzida na mente dos públicos a partir de suas experiências concretas com relação ao comportamento (atuações da empresa no plano funcional e operativo como políticas financeiras, comerciais, a qualidade dos serviços, entre outros), à cultura (modo de ser e fazer da organização, suas atitudes e valores) e à personalidade organizacional (conjunto de manifestações que a empresa pratica com a intenção de projetar uma imagem junto a seus públicos). Avaliar a imagem, portanto, implica analisar aspectos essenciais destes feitos e não apenas atributos isolados que não respondam a uma concepção concreta do que se entende por imagem corporativa (VILLAFANE, 1999, p. 30-41, tradução nossa).

Em seu raciocínio sobre a análise da imagem, o autor (1999, p. 41-45, tradução nossa) oferece, então, um roteiro para esta avaliação, a qual contempla a) *técnicas de investigação da imagem corporativa*, b) *auditoria de imagem* e c) *observatório permanente de imagem corporativa (OPIC)*, a saber:

a) *Técnicas de investigação da imagem corporativa* - embora distinta das investigações de marketing e propaganda (diferentemente de avaliar apenas uma impressão, a avaliação dos atributos da imagem carrega consigo uma certa complexidade), os instrumentos de análise aplicados têm uma natureza muito similar a qualquer outra investigação. Outra definição importante para o autor diz respeito à adoção de técnicas qualitativas (oferece dados subjetivos, percepções, causas a respeito de algo) ou quantitativas (oferece dados concretos e objetivos, de uma amostra do todo ou do universo pesquisado), tendo as primeiras, mas sem demérito à análise numérica, condições de oferecer um conhecimento mais rico e aprofundado dos fatos observados e das causas que os provocam, apresentando as razões de credibilidade com relação a uma marca, ou sua ausência, as necessidades sentidas ou suspeitas, uma realidade mais dinâmica do fenômeno estudado. Assim, são propostas três etapas continuadas que consistem em

I. *definir o universo a ser analisado* (determinar amostra, representação estatística, localização, perfil do investigado, etc.);

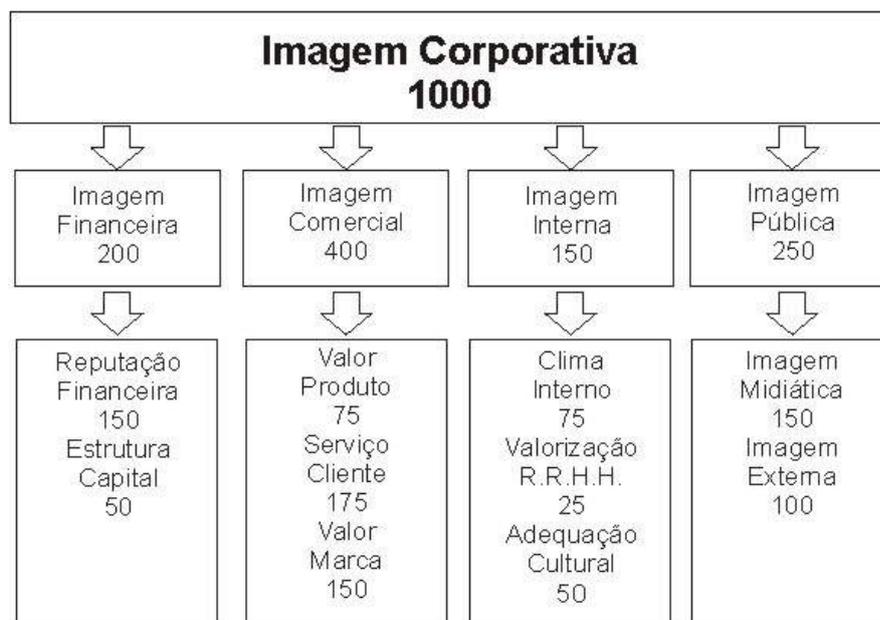
- II. *estabelecer mecanismos de observação e registro de dados* (técnicas psicológicas e psicossociológicas capazes de registrar opiniões explícitas e implícitas no discurso avaliado, a exemplo de entrevistas - abertas ou em profundidade -, observação participante - convivência com o sujeito da análise, com registro permanente de fatos a fim de avaliar comportamentos -, grupos de discussão/*focus group* - com a participação de moderador, permite conhecer a opinião de um grupo a respeito de algo ou de um fenômeno); e
- III. *interpretar as informações obtidas* (avaliar, inferir, deduzir e concluir, de forma exaustiva, buscando um conhecimento mais profundo sobre o objeto investigado).

b) **Auditoria de imagem** – instrumento específico de avaliação da imagem corporativa (Anexo G), a partir da revisão das políticas da empresa que mais influência exercem sobre seu conceito público. A auditoria deve se basear sobre três projeções, as quais contemplam a *imagem corporativa* (produzida na mente dos públicos) e estão naturalmente encadeadas:

- I. *a imagem funcional* - diz respeito ao comportamento, cultura, qualidade de serviços e produtos, relações com o cliente, etc. e contempla as variáveis imagem financeira (reputação financeira e estrutura de capital) e imagem comercial (valor do produto, serviço ao cliente, valor da(s) marca(s));
- II. *auto-imagem* - a que a organização tem de si mesma e que é projetada externamente, a qual deriva em imagem interna (valores, costumes, atitudes de grupo, clima interno);
- III. *imagem intencional* (personalidade corporativa que a empresa projeta propositadamente e pretende induzir na mente dos públicos), a qual criará sua imagem pública (comunicação corporativa, identidade visual, relação com meios de comunicação e imagem midiática, imagem projetada externamente).

Ainda, para Villafañe (1999, p. 46-48, tradução nossa), a classificação proposta é flexível, não-definitiva e, assim, passível de sofrer novas variações e adaptações segundo as peculiaridades e a complexidade de cada empresa. Em sua exposição (VILLAFANE, 1999, p. 50-53, tradução nossa), propõe que a empresa, ao promover a sua auditoria de imagem, proceda a cinco etapas básicas:

- I. Análise de gabinete: trata-se de uma primeira aproximação com a análise da organização, desenho da investigação seqüencial, definição das variáveis de análise pertinentes, das unidades de observação, das técnicas de observação e do registro a serem empregados; adaptação do de acordo com as peculiaridades da empresa, compreendendo a realização de um *briefing* com a alta administração da organização para fixar os objetivos e o alcance da investigação, uma análise documental da organização e a realização de entrevistas abertas com pessoas envolvidas com o desenvolvimento da empresa.
- II. Determinação das variáveis de análise: definidos os objetivos da investigação, constitui-se um grupo de discussão (participação de pessoas com relacionamento com a entidade como diretores, gestores, jornalistas, públicos que sofrem influência da organização e outros) para refletir sobre variáveis consideradas essenciais na análise.
- III. Estabelecimento das unidades de observação e da amostra da análise: definição das áreas (funcionais) e das pessoas (dirigentes, gestores, empregados, jornalistas, clientes e cidadãos, entre outros) que serão analisadas e sua conseqüente segmentação por categorias (faixa etária, sexo, tempo de relação com a empresa, etc.). A definição da amostra deverá ser representativa do universo quando do emprego de técnicas quantitativas e respeitar os critérios tipológicos habituais ao recorrer a técnicas qualitativas.
- IV. Eleição das técnicas de análise: análises documentais, questionários, observação participante, grupos de discussão, entrevistas, análises de conteúdo, etc.
- V. Quantificação dos resultados: determinação prévia de pontuações a serem obtidas nas variáveis analisadas, cuja soma total deve equivaler a 1.000 pontos - supondo este o valor máximo da imagem corporativa correspondente ao seu posicionamento estratégico. Conforme mostra o quadro a seguir, o autor propõe um modelo de quantificação baseado na qualidade das diferentes variações da imagem corporativa:



Quadro 28 – Quantificação dos resultados
Fonte: Villafañe (1999, p. 52, tradução nossa).

Essa quantificação dos resultados proposta é um procedimento sugerido para pontuar a imagem de forma segmentada, concedendo-se um valor máximo para a imagem corporativa (1000) e maior ou menor valor para os aspectos financeiro (200), comercial (400), interno (150) e público (250), a critério da organização passível de análise. Observa-se que, na proposição do autor, cada aspecto segmentado contempla, por sua vez, outros diferentes elementos de análise, os quais, no seu conjunto, dão significado à avaliação final. O valor total obtido corresponde ao posicionamento estratégico da organização.

c) **Observatório permanente de imagem corporativa (OPIC)** – instrumento permanente, contínuo e sistematizado de avaliação e controle da imagem da organização, uma vez conhecidos os resultados iniciais. Novamente, um esquema básico com dois componentes:

- I. *Uma base de dados relacional* – sistema de arquivamento das informações que permitem acesso rápido contendo análise e valores dos clientes, análise da opinião pública (públicos estratégicos, principalmente), análise de conteúdo dos meios de comunicação e análise de perspectiva de imagem.
- II. *Uma mescla da análise da imagem corporativa* – composta pelo repertório de todas as variáveis significativas para a

avaliação da imagem (as mesmas já efetuadas) e consiste em seguir a apreciação de cada variável com a pontuação também previamente definida, que permita identificar problemas e tendências a médio e longo prazos.

Com essa abordagem sobre avaliação e análise da imagem corporativa, Villafañe (1999, p. 39, tradução nossa) afirma que “antes de constituir-se em aportes e contribuições metodológicas definitivas, o que pretende (este modelo) é destacar aspectos que são necessários para a definição da estratégia de imagem e os procedimentos mais eficazes para conhecê-los”.

Outra proposta de ação-investigação (já citada quando foi tratada a comunicação nas organizações) é apresentada por Varona (2004), também referido em Kunsch (2003), com a Teoria Apreciativa, ao entender “que o enfoque tradicional de detectar e resolver problemas limita nossa imaginação, nossa paixão e nossa capacidade de oferecer uma contribuição positiva” (VARONA, 2004, p. 16, tradução nossa). Destaca ainda que, para a teoria apreciativa, nada é definitivo, fixo e nenhum sistema é considerado permanente, abrindo possibilidades, portanto, de imaginar e construir novas maneiras de viver, trabalhar, organizar e relacionar.

Em agosto de 1996, durante Seminário Auditorias de Comunicação Organizacional, realizado em Porto Alegre¹⁹, Federico Varona (2004) afirmou que auditoria de comunicação constitui-se em um processo de diagnóstico cujo propósito é examinar e melhorar os sistemas e práticas de comunicação interna e externa de uma organização em todos os seus níveis, suscetíveis à deterioração – estes sistemas e práticas – quando não estabelecida uma rotina permanente de avaliação e melhoramento.

¹⁹ Seminário sobre *Auditorias da Comunicação Organizacional*. Faculdade de Comunicação Social (FAMECOS). PUCRS. Agosto de 1996. Porto Alegre.

A abordagem desenvolvida pelo autor propõe uma nova forma de intervenção e investigação que prevê a participação direta do pesquisador na organização-objeto de estudo, pois supõe a existência de elementos essenciais mais profundos, geradores de novas possibilidades e leituras, que naturalmente não aparecem durante uma averiguação superficial. Em detrimento da análise focada apenas em variáveis como tecnologia, ambiente, tamanho e estrutura organizacional, a Teoria Apreciativa opta por uma forma interpretativa de investigar a realidade social e pretende/propõe um exame mais minucioso das relações estabelecidas – e também em constante mudança – pelos membros de determinado grupo/organização que, afinal, dão sentido às suas ações e decisões.

Segundo o modelo teórico proposto por Varona (2004, p. 18, tradução nossa),

o recurso mais poderoso que temos como seres humanos para transformar nossas convicções, valores, crenças, políticas, objetivos e ideologias é o diálogo por meio do uso da linguagem. Um diálogo que está livre de distorções e barreiras. O conhecimento social reside na interatividade coletiva, é criado, mantido e posto em prática pelo grupo humano. Portanto, não pode ser relegado a mentes subjetivas de indivíduos isolados. Nesta perspectiva, o investigador social concebe-se a si mesmo como um agente ativo, como um participante ativo na construção coletiva do conhecimento e cujo trabalho pode chegar a ser uma fonte poderosa de troca com respeito a como as pessoas vêem e atuam no mundo em que vivem.

Participar como pesquisador inserido no contexto organizacional, no qual os indivíduos permanentemente aprendem, praticam, desenvolvem-se e modificam seus papéis, permite promover um diálogo igualitário e descobrir, entender, fomentar a inovação em processos e sistemas sociais e organizacionais. Dinâmica e interativa, a Teoria Apreciativa introduz, na prática, a elaboração de perguntas apreciativas que estimulem o potencial positivo do respondente, por exemplo, e que evoluem da curiosidade e do pensamento do pesquisador, levantando novas possibilidades e informações antes despercebidas.

Com este novo formato de realização de diagnóstico organizacional, Varona (2004) apresenta uma metodologia que guia o descobrir, descrever e

explicar a organização, quais são os fatores que a tornam possível e motivar e comprometer os membros da organização em sua transformação. Respeitadas as peculiaridades de cada organização investigada, seus principais objetivos são (1) criar oportunidades para compartilhar novas práticas de comunicação, (2) fomentar um diálogo normativo que conduza a um processo autogerido de experimentação, de inovação, de sonho, de desejo de criar, de mudar, (3) promover mudanças significativas (a exemplo de um novo modelo de comunicação) e (4) realizar auditoria de comunicação organizacional.

O quadro a seguir evidencia as principais diferenças e características para a aplicação da Teoria Apreciativa comparada ao método tradicionalmente utilizado:

DIAGNÓSTICO MÉTODO TRADICIONAL	DIAGNÓSTICO TEORIA APRECIATIVA
Identificação de problemas. Análise das causas. Plano de ação (tratamento).	Descobrir o melhor que existe. Imaginar o que pode chegar a ser. Construir o que deveria ser.
ABORDAGEM BÁSICA Uma organização é um problema que temos que solucionar.	ABORDAGEM BÁSICA Uma organização é um livro aberto a ser escrito.

Quadro 29 – Diagnóstico da comunicação organizacional

Fonte: Varona (2004, p. 20, tradução nossa).

A proposta favorece o diagnóstico como uma visão de futuro em que há um incentivo a descobrir o que de melhor a organização possui, estimulando a imaginação quanto aos aspectos que ainda podem ser superiores.

Como fases do processo de intervenção apreciativa (VARONA, 2004, p. 20-24, tradução nossa), têm-se:

- a) **Descobrir:** investigar as melhores práticas de comunicação existentes na organização; o sistema de comunicação que dá vida à organização; o que as pessoas valorizam, esperam e desejam do sistema de comunicação para que melhore a organização; o que funciona bem e por que; também formas deficientes de comunicação que tem potencial positivo. Por meio da técnica de entrevista, estabelecer perguntas e questões que estimulem o potencial positivo que existe nas pessoas e nas organizações, um processo de descobrimento sobre o que funciona bem na organização e o que pode chegar a ser no futuro. Realizadas as entrevistas, proceder à análise de conteúdo para determinar temas comuns, histórias inspiradoras, o pensamento coletivo.

b) **Sonhar:** as histórias e idéias inspiradoras retiradas das entrevistas permitem criar novas imagens do sistema de comunicação da organização no futuro; esta fase do “sonhar” propõe gerar conversações em grupo sobre o que é bom, o que pode ser melhor e o que poderia ser a organização, formulando-se, logo a seguir, proposições provocativas que devem ser novamente avaliadas por todos (ou pela maioria), em escalas de valores que variam de muito importante a pouco importante.

c) **Desenhar:** definido(s) o(s) sonho(s), trata-se agora de criar um sistema de comunicação ideal para a organização e as imagens do futuro emergem dos exemplos positivos; é o momento de gerar proposições visionárias que permitem idealizar uma visão da organização como um lugar excelente para trabalhar; neste momento são definidas quais proposições serão executadas, como (programas de ação) e recursos necessários e disponíveis;

d) **Executar:** fase de execução do(s) programa(s) de ação(ões), implica compromisso pessoal e da organização; é o momento da experimentação e da inovação e pressupõe estabelecer prioridades e avaliar permanentemente a implantação.

No quadro a seguir, apresenta-se um resumo das quatro fases:

Fase	Objetivo	Participantes
1. Descobrir	Promover a investigação positiva.	Participar em entrevistas.
2. Sonhar	Imaginar o potencial da organização.	Compartilhar os sonhos retraídos.
3. Desenhar	Desenhar uma nova organização.	Formular mudanças e trocas positivas.
4. Executar	Convidar à ação.	Tornar público o plano e solicitar apoio.

Quadro 30 – Fases do processo da intervenção apreciativa

Fonte: Varona (2004, p. 24, tradução nossa).

O roteiro proposto pelo autor oferece uma dimensão ainda não muito difundida e está focada no possibilitar a participação dos colaboradores para uma nova postura organizacional. A aplicação de tal metodologia pressupõe a consideração com a cultura interna, com a valorização do público interno, com a disponibilidade e a abertura para o novo, para o compartilhar de idéias e sugestões.

Dada a profundidade do propósito e a complexidade do processo, sua aplicação não pode ser improvisada, exigindo preparo e capacitação prévios por parte do(s) pesquisador(es). Varona (2004) ainda chama a atenção para o aspecto crítico da teoria quanto à sua credibilidade, já que faz parte da conduta humana a busca de melhorias a partir do que está errado – e não a partir do que é considerado bom e correto e do pensamento positivo que pode melhorar, conforme propõe o autor.

A título de exemplificação, Varona (2004) disponibiliza um modelo de aplicação da teoria apreciativa (Anexo H), o qual ilustra a reflexão sobre o compartilhamento das experiências positivas vividas por duas ou mais pessoas, bem como seus desejos e idéias de melhoria desses processos.

A investigação apreciativa constitui-se, portanto, em uma nova abordagem, uma nova possibilidade para fazer auditoria da comunicação nas organizações. Mais do que uma nova metodologia para solucionar problemas, é uma perspectiva para favorecer a troca e a participação, para imaginar e sonhar em conjunto com um futuro mais adequado à realidade dos que dele fazem parte, de promover uma mudança nas organizações para que alcancem o máximo de seu potencial corporativo.

Sousa (2004) também defende a fase de investigação no processo de Relações Públicas para a “delimitação, caracterização e estudo aprofundado da situação ou problema a resolver [...] e na definição dos respectivos contextos” (2004, p. 38, tradução nossa), a qual corresponde “à fase de coleta, sistematização, processamento e análise de dados” (2004, p. 50, tradução nossa), podendo direcionar-se para os públicos da organização e/ou para as variáveis de comunicação e os respectivos efeitos daí decorrentes. Para o autor, mais recentemente, por meio da auditoria de comunicação é possível “diagnosticar o estado real do clima organizacional e, assim, antecipar crises, manter ou corrigir o rumo da organização, perceber o que os públicos pensam realmente sobre a mesma e os líderes organizacionais” (SOUSA, 2006, p. 95).

As idéias do autor quanto ao que pode ser investigado estão resumidas no quadro a seguir:

Direcionamento	Investigação
Públicos	Segmentados de acordo com os interesses da organização, em âmbito macro (como, por exemplo, o público externo em geral ou o público interno da organização) ou micro (segmentos específicos e particulares destes mesmos públicos), busca descobrir o que se fala da entidade, as imagens projetadas pelos discursos midiáticos e seus líderes.

Variáveis de comunicação e efeitos decorrentes	Estrutura organizacional (canais de comunicação formais e informais, hierarquias de competências, missão organizacional, etc.); aspectos culturais vigentes (valores atitudes, afetos, comportamentos, etc.); organização da entidade (eficiência, responsabilidade, eficácia, etc.); espaços físicos (escritórios, pontos de venda, fábricas, etc.); aspectos comportamentais dos colaboradores (atendimento, uniforme, reclamações, sugestões, pós-venda, etc.); símbolos organizacionais (nome, marcas, logotipos, <i>slogans</i> , vitrines, comunicação gráfica, etc.); ações de comunicação (Relações Públicas, publicidade, marketing, propaganda, etc.); meios e instrumentos de comunicação (vídeos, <i>releases</i> , anúncios, catálogos, cartazes, etc.).
---	---

Quadro 31 – Direcionamento da investigação em Relações Públicas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sousa (2004, p. 50-51, tradução nossa).

Ao aprofundar seu raciocínio sobre as investigações a serem procedidas antes da fase de planejamento, o autor sugere a realização de auditorias como métodos de investigação, as quais “permitem recolher dados quer para melhorar a eficácia e a eficiência organizacionais quer para avaliar as políticas de imagem (se existentes) e a imagem real da entidade” (SOUSA, 2004, p. 52, tradução nossa).

Para a realização de auditoria de comunicação, apesar da existência de vários modelos de roteiros e questionários, Sousa propõe a verificação de alguns itens, conforme mostrado a seguir, destacando que a lista não é definitiva:

Investigação	Detalhamento
Dados gerais	Posicionamento e formas de comunicação (setor de atividade, volume de negócios, organograma, balanço social, políticas de comunicação, comunicação desenvolvida internamente ou terceirizada, subordinação da área de comunicação, relação custo-benefício dos investimentos em comunicação, etc.).
Mapeamento da comunicação	Linhas e redes de comunicação formal e informal, internas e externas.
Manual de comunicação organizacional	Na possibilidade de existência de um manual que defina as normas comunicacionais vigentes, averiguar sua adequação frente a possibilidades de crise, necessidades de comunicação para cada segmento de público, registro de eventos, normatização da identidade visual, etc.
Mensagens	Avaliação sobre formalidade e informalidades das mensagens transmitidas interna e externamente à organização, pertinência, clareza, adequação de linguagem aos públicos-alvo, canais de comunicação, aceitação e compreensão das mesmas.
Meios, canais e instrumentos de comunicação	Se coerentes e acessíveis em função das mensagens, emissores e receptores; formas, conteúdos e periodicidade das mensagens, qualidade técnica e estética de circulares, cartas, memorandos, jornais, catálogos, folhetos, caixas de sugestões, noticiários em vídeo, meios de comunicação publicitária e de <i>marketing</i> , boletins informativos, pontos de atendimento e vendas, etc.
Comunicações	Periodicidade, qualidade e duração das reuniões, entrevistas e

interpessoais e individuais e celebrações	conversas; celebração de datas comemorativas junto aos funcionários e colaboradores; celebração de datas importantes para a organização (fundação, etc.).
Comportamentos e atitudes organizacionais	Estilos de liderança e sistemas de motivação, recompensa e punição; estado de saúde financeira da organização (e sua divulgação); participação da organização em congressos, certames profissionais e atos sociais; etc.
Comunicação de marketing	Normas de relacionamento com clientes ou usuários; serviços de pós-vendas e reclamações, assim como respostas oferecidas; promoções e ofertas; presença da organização em feiras e eventos do setor de atuação; áreas de atendimento e <i>telemarketing</i> ; organização e decoração da estrutura física de atendimento aos clientes; etc.
Formação (treinamento)	Formação oferecida e disponibilizada aos colaboradores no nível das competências profissionais específicas e gerais e das normas e competências comunicacionais e qual o impacto produzido na formação da imagem organizacional.
Identidade visual	Diferenciação positiva das concorrentes e atuantes no mesmo setor de atividade; aferir coerência dos elementos gráficos (<i>lettering</i> , grafismo, etc.); visibilidade e legibilidade do logotipo e capacidade de reconhecimento do mesmo; verificar se o logotipo sugere valores e posicionamento e se tem valor estético; verificar se na comunicação interna e externa são respeitadas as premissas da identidade visual; etc.
Questionários e pesquisas	Pesquisas e avaliações procedidas junto aos públicos interno e externo, periodicidade, resultados obtidos, orçamento e tempo despendidos, etc.
Comunicação com os meios jornalísticos (assessoria de imprensa)	Atitude proativa ou reativa junto à mídia; meios que utiliza para se comunicar (<i>releases</i> , dossiês de imprensa, reuniões com jornalistas, entrevistas, etc.); tipo de informação disponibilizada à mídia e regularidade; relação custo-benefício comparado a investimentos em publicidade e propaganda; etc.
Comunicação publicitária	Procedimentos, periodicidade; se terceirizada ou desenvolvida internamente; se resultados adequados aos objetivos propostos e aos recursos mobilizados; âmbito geográfico; se os meios estão adequados (tv, rádio, imprensa, <i>internet</i> , cinema, etc.).
Patrocínios	Se atividade sistemática ou pontual; se os resultados vão ao encontro dos objetivos organizacionais; etc.
Beneficência	Participação ou desenvolvimento de atividades beneficentes por parte da organização ou colaboradores; se ações pontuais ou sistemáticas, se o esforço financeiro é comportável para a organização, etc.
Comunicação de crise	Existência de planos de comunicação de crise; se as crises são prováveis ou improváveis; se está previsto um gabinete de crise e quem o lidera; quem é o responsável pela comunicação de crise e quem é o porta-voz da entidade; etc.
Sinalização e organização do meio físico	Verificação de espaços físicos existentes na organização, sinalização, se estes orientam adequadamente os colaboradores internos e o público externo visitante; se os espaços são convidativos, acolhedores e adequados ao desenvolvimento do trabalho; se há espaços para receber visitantes; etc.

Uniformes dos colaboradores	Verificação de aspectos como necessidade, conforto, adequação à atividade desenvolvida, contribuição à notoriedade e distinção da organização, se fomentam identificação com os valores da organização, etc.
------------------------------------	--

Quadro 32 – Auditoria de comunicação como método de investigação em Relações Públicas
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sousa (2004, p. 52-62, tradução nossa).

O quadro que explicita a auditoria de comunicação como método de investigação em Relações Públicas propõe a avaliação de diferentes aspectos e variáveis comunicacionais praticadas pela organização, bem como de suas conseqüências, “uma coleta rigorosa de informações” (SOUSA, 2006, p. 95) que busca “avaliar até que ponto a comunicação desenvolvida na e pela organização é benéfica, ou, pelo contrário, cria problemas” (SOUSA, 2006, p. 92).

Na continuação de sua proposta, Sousa indica também como método de investigação a auditoria de imagem, responsável pela avaliação da auto-imagem da organização (como ela se vê) e da imagem pública (o que pensam sobre a organização, seus produtos e serviços). Na seqüência, o Quadro 33 apresenta componentes a serem analisados a título de investigação da imagem organizacional:

Itens a investigar	Detalhamento
Auto-imagem	Documentos organizacionais que corporificam a estratégia, os documentos definidores das políticas organizacionais, a declaração de missão e visão, etc.; circulares, notas de serviço, jornais, revistas, boletins informativos, etc.; a história da organização, seus líderes, políticas organizacionais e resultados obtidos; a cultura organizacional, lideranças, grau de conflitualidade e negociação, sistemas de promoção, recompensa e punição, etc.; os recursos humanos, formação, nível de conhecimentos, reconhecimentos, etc.; o espaço organizacional, organização, decoração, sinalização, etc.; identidade visual e sua evolução, etc.
Imagem pública	Sondagem e inquirição das atitudes e comportamentos que a organização provoca, verificação dos valores com que a organização é associada, visão que se tem publicamente da gestão da organização e do confronto dessas percepções frente à concorrência, valorização que os diferentes segmentos de público externo dão à organização, seus líderes, seus produtos e serviços, suas marcas, etc.

Quadro 33 – Auditoria de imagem como método de investigação em Relações Públicas
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sousa (2004, p. 62-64, tradução nossa).

A formalização desta segunda etapa de auditoria pressupõe identificar primeiramente o que o público interno pensa e diz da organização, suas percepções e as

relações existentes neste ambiente organizacional; em um segundo momento, um levantamento aprofundado acerca do entendimento e das impressões causadas pela organização junto ao público externo. Para o autor, ambas as análises são procedidas por meio de pesquisas, questionários, sondagens e entrevistas.

Concebida então como uma avaliação dos processos comunicativos da organização, Sousa entende que “uma auditoria de comunicação equivale a um diagnóstico comunicacional para que, *a posteriori*, se possam estudar e aplicar terapêuticas comunicacionais à organização” (SOUSA, 2006, p. 92).

A realização do diagnóstico com vistas à obtenção de uma base sólida para a implantação de projetos de comunicação também é defendida por Mestieri e Melo (2006, p. 21-32), com enfoque na auditoria de opinião para o “monitoramento dos anseios e das expectativas dos públicos de interesse e para o desenvolvimento de programas integrados de comunicação” (MESTIERI; MELO, 2006, p. 25). A fim de mapear vulnerabilidades da organização e, inclusive, evitar a possibilidade de crises, também “destina-se ao levantamento do perfil real da organização pública ou privada, do nível de conhecimento e aceitação de seus produtos e serviços, do grau de satisfação de seus públicos e ao levantamento de desempenho de gestões administrativas” (MESTIERI; MELO, 2006, p. 25).

Mestieri e Melo (2006) chamam a atenção para dois aspectos importantes na realização da auditoria de opinião – o fato de que um levantamento de informações malfeito pode levar a conclusões imprecisas e, conseqüentemente, a um diagnóstico incorreto e o fato de que os resultados podem expor questões desconhecidas da própria organização. Ao implantá-la, por meio de técnicas de entrevistas abertas, relatórios e análises de material coletado junto a lideranças, é importante a consideração de que mais contribuirá “para reforçar as ações positivas, destacar as ações negativas e apontar a eficiência dos processos na visão de quem os executa” (MESTIERI; MELO, 2006, p. 29) do que apontar críticas particulares ao processo de gestão.

Permanecendo no raciocínio de que o diagnóstico constitui-se na primeira etapa da construção de um programa de Relações Públicas, também Morley (2002) referencia a necessidade da auditoria como o primeiro estágio a ser praticado. Para

o autor, a partir do momento em que uma organização decide modificar ou gerenciar sua reputação corporativa - principal desafio que a atividade de Relações Públicas aspira atingir –, “os primeiros cinco estágios ou passos no processo de gerenciamento da reputação corporativa dizem respeito à avaliação da situação corrente” (MORLEY, 2002, p.17-21, tradução nossa), a saber:

1. Auditoria:

- de forma ampla e abrangente, coleta e revisão de cada dado existente sobre os valores da empresa e sua forma de atuação, algumas vezes constantes em sua declaração de valores, visão e missão; declarações de fundadores e dirigentes da empresa; a história da empresa ou o que tenha sido escrito sobre ela. Tais informações possibilitam uma percepção sobre a evolução e o caráter da organização, fundamentais para a criação da identidade e da reputação da corporação;
- revisão de todas as ferramentas e mecanismos de comunicação da empresa: relatório anual, revistas, vídeos, *websites*, etc.;
- entrevista com executivos da companhia sobre a visão interna da reputação da organização;
- investigação a respeito da imagem corporativa da organização junto à mídia.

2. Pesquisa:

- análise de todas as pesquisas realizadas pela empresa, sobre sua imagem, seus produtos e o mercado consumidor, a qual pode subsidiar, de forma bastante rica, um panorama da reputação da organização;
- análise comparativa do comportamento de organizações similares, disponíveis em publicações segmentadas, com indicação de atributos considerados essenciais na avaliação de reputação corporativa;
- análise de dados históricos sobre a organização, disponíveis interna e externamente.

3. Análise:

- desdobramento das descobertas e dos dados coletados nas pesquisas, consideradas as diferenças culturais e regionais na análise da reputação da corporação;
- resumo de como a empresa é percebida, baseado nos dados até então obtidos; posteriormente, nova descrição de como se deseja que a empresa seja percebida.

4. *Benchmarking*:

- experiências realizadas por outras empresas podem servir de base de aprendizado e suas práticas podem ser adotadas.

5. Reexame:

- estágio final da avaliação, no qual são reavaliados e resumidos todos os dados até então coletados: medição das principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, potencializando suas melhores capacidades.

Na continuação, Morley (2002, p. 21-27, tradução nossa) segue seu raciocínio e indica as fases de

definição de objetivos, definição de estratégias, definição de públicos, projeção de reputação desejada, mapeamento e identificação dos aspectos da reputação organizacional que precisam ser reposicionados, definição de

infra-estrutura e recursos organizacionais, plano de ação, controle e avaliação.

Também Witmer (2000, p. 34, tradução nossa) trata da questão do diagnóstico em Relações Públicas, indicando quatro etapas no processo da atividade: pesquisa, planejamento, execução e avaliação – todas sendo constantemente reaplicadas em cada nova campanha ou programa desenvolvido –, tendo a pesquisa como início do mesmo. Para esse autor, a pesquisa começa com a avaliação das necessidades do cliente, seus públicos-alvo, reputação e seu prestígio atual com o meio no qual está inserido para depois definir o(s) problema(s) de Relações Públicas, determinar quando e como começou, o que tem sido feito até o momento e descobrir quais as melhores práticas de comunicação irão dar suporte ao plano estratégico da empresa. Aquele que planeja, portanto, deve ser conhecedor das necessidades do cliente, a exemplo de detalhes sobre produtos e serviços, sua posição competitiva no mercado, seu posicionamento político, o perfil de seus colaboradores, sua abrangência demográfica, valores, cultura de seus públicos-alvo.

Ainda, em sua obra, Witmer (2000) aborda também as demais etapas do processo de Relações Públicas ao discorrer sobre o planejamento (definição de objetivos, metas, estratégias e táticas), a execução e a avaliação.

À luz dos autores até aqui citados, uma leitura abrangente de suas afirmativas e teorias permite confirmar que as terminologias aplicadas e as abordagens individuais apresentam pontos de vista ora divergentes ora complementares quanto à forma de execução. Porém, é idêntica a intenção de cada um para a formação de um panorama geral sobre a situação de comunicação e relacionamento organização-públicos.

Alguns outros aspectos também importantes como o tempo designado à realização de diagnósticos, o perfeccionismo e o esmero na sua elaboração e os métodos de trabalho aplicados, entre outros, não merecem maior destaque na literatura e demandariam uma maior investigação. Todavia, cabe considerar:

- o tempo aplicado à realização de um diagnóstico sempre dependerá da extensão necessária à investigação e da intensidade requerida

quanto ao seu aprofundamento, do tamanho da organização, da quantidade de públicos a ser investigada, dos problemas de comunicação apontados inicialmente, da emergência ou não da situação;

- a periodicidade para a realização de novos diagnósticos estará sempre vinculada à implementação das recomendações apresentadas em processo de análise anterior e o tempo para sua renovação pode estar também condicionado à observação de mudanças internas e externas (processo contínuo e permanente), o momento vivenciado e as peculiaridades da organização;
- o ideal de perfeição muitas vezes pode pôr em risco a motivação dos atores e participantes do processo – o essencial é que a análise seja efetivamente abrangente e multidisciplinar, envolvendo diferentes áreas para uma melhor compreensão da realidade;
- os métodos de trabalho aplicados estão diretamente relacionados à disponibilidade de recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e humanos, entre outros).

As teorias apresentadas confirmam que o diagnóstico em Relações Públicas serve de alicerce para a construção e a propositura de programas e ações dirigidas a diferentes segmentos de público na organização. A análise antecipada das suas condições gerais e da situação de comunicação exercitada permite visualizar com quais segmentos de públicos a organização se relaciona, como está sendo efetivado tal relacionamento, os problemas de relacionamento porventura existentes, pontos fortes a capitalizar e pontos fracos a minimizar, definindo, inclusive, prioridades, estratégias e instrumentos a serem aplicados.

Acredita-se que o diagnóstico em Relações Públicas não mereceu, até hoje, nenhum estudo específico ou mais aprofundado, além de capítulos em obras sobre a atividade, artigos veiculados em revistas científicas e alguns raros trabalhos acadêmicos de graduação e pós-graduação.

4 APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Ao abordar o diagnóstico em Relações Públicas, procedeu-se à leitura das obras e à análise das opiniões dos autores referenciados, buscando identificar semelhanças, convergências ou diferenças, enfim, uma compreensão acerca do objeto de estudo. Esta compreensão – opiniões, falas, textos, ações expressas, fenômenos contextualizados – constituem formas simbólicas, produzidas por sujeitos e entre sujeitos, aqui entendido o sujeito como ser social (*o homem como ser-no-mundo*), com todas as manifestações culturais e sociais que daí advêm. Para Stein (2004, p. 66) “somos um modo de ser-no-mundo e não apenas descreveremos coisas no mundo”.

Os textos e as opiniões dos autores apresentados, produzidos e entendidos em determinado contexto sócio-histórico, em conexão com as condições sociais da época e com os estudos e as práticas da comunidade profissional, configuram construções significativas que desvelam modos de compreensão e percepção do objeto deste estudo - o diagnóstico em Relações Públicas.

4.1. ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA

A análise sócio-histórica contempla aspectos que dizem respeito à reconstrução das condições sociais e históricas de produção – um estudo sobre de que maneira se processam (no tempo sócio-histórico), as falas, os comportamentos individuais e coletivos, as interpretações, sempre a partir de um conjunto introjetado e nem sempre muito claro de regras e relações cotidianamente praticadas, formando uma realidade única e específica.

Nesta análise são identificadas as relações sociais estabelecidas e vivenciadas pelos integrantes de um grupo, suas posições, trajetórias, assimetrias,

diferenças e semelhanças, identificando-se distinções ou similaridades que se configuram em oportunidades ou riscos à vida organizacional.

Este estudo faz referência, também, aos conceitos *cultura* e *globalização* como fundamentos para a contextualização histórica, dimensões²⁰ que, embora não aprofundadas na revisão da literatura (dado o recorte escolhido), tangenciam este trabalho ao considerar as mudanças e transformações por que vêm passando a sociedade e, por conseqüência, as organizações, os modos de comportamento e de vida do ser humano, os relacionamentos, a comunicação.

O conceito de *cultura* é apresentado por Thompson (1995) a partir de uma visão que abrange os diferentes campos de interação presentes no processo desde a produção, circulação até o consumo e recepção dos bens simbólicos e de que forma isto influencia o processo de comunicação.

O autor refere-se à cultura como formas de expressão do indivíduo, manifestações de diferentes ordens, uma variedade de fenômenos compartilhados por várias disciplinas, conduzindo à interdisciplinaridade. Analisa o conceito em suas concepções *descritiva* (conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos e práticas de uma sociedade específica ou determinado período histórico) e *simbólica* (os fenômenos culturais são “ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças”) (THOMPSON, 1995, p. 176).

Aplicado a este estudo, a análise do conceito (cultura) permite a reflexão sobre como a manifestação dos fenômenos culturais institucionalizados nas organizações interfere na prática da atividade e na realização do diagnóstico de Relações Públicas.

Ao se avaliar a vida das organizações, em suas mais diferentes perspectivas e realidades, cabe buscar sempre o entendimento e a compreensão do

²⁰ Neste estudo, entendidas como sinônimos de categorias.

agir organizacional, apreendendo seus elementos simbólicos, suas relações de poder e sua cultura, a fim de explicar sua ordem institucional. A cultura organizacional – atitudes, valores, crenças, modos de percepção e hábitos de pensamento e ação – confere uma realidade ordenada aos indivíduos e possibilita aos seus membros uma lógica (simbólica compartilhada), estabelecendo padrões de comportamento, oferecendo significados e permitindo o partilhar de um senso comum, dando sentido à vida corporativa. O indivíduo torna-se membro da organização à medida que ocorre um processo de socialização e legitimação de símbolos, dogmas, ritos e mitos.

A exemplo das culturas sociais, a cultura organizacional é resultante da experiência social e da interação humana, aquela que forma um corpo de entendimentos comuns e que integra modos de pensar, sentir e agir em grupo – incluindo manifestações e práticas filosóficas e religiosas, conhecimento científico, arte, governo, leis, idiomas e linguagens, entre outros. A cultura serve para informar como interpretar a vida social e de que maneira responder a ela.

Grandes culturas – nacionais, regionais e étnicas – abarcam subculturas, grupos menores que também mantêm diferenças e atributos específicos.

Da mesma forma, na organização, a cultura reinante entre seus membros influencia e oferece ordem e lógica, baseada em suas atividades e em seus resultados. Sua história, suas lendas, sua filosofia, seus ritos e sua visão de futuro oferecem identificação corporativa. Deal e Kennedy²¹ (1982), citados por Kreps (1995), descrevem quatro atributos da cultura organizacional: valores (crenças e filosofias compartilhadas), heróis (membros que melhor personificam tais valores), ritos e rituais (cerimônias simbólicas) e redes de comunicação (canais formais).

O processo de comunicação exerce grande influência na formação e na manutenção da cultura, e por meio de canais formais (informações oficiais) e informais (rumor, boato), favorece a disseminação de tais valores, crenças, ritos e

²¹ DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

práticas estabelecidas. Ao favorecer a propagação e a interpretação de informações, processos, metas e procedimentos, promove o reforço da mensagem, a socialização (significados mútuos), a confiabilidade. Ao apresentar uma realidade social que denota a ordem dentro da organização, a cultura, em contrapartida, restringe atividades e condiciona a atuação conforme esperado e prescrito anteriormente, limitando, algumas vezes, a criatividade e a espontaneidade.

Trompenaars (1994) classifica os níveis da cultura em *externo* (o que é explicitado, símbolos expressos como a língua, comida, arte, vestimentas, arquitetura, etc.), *intermediário* (normas e valores de um grupo, o certo e o errado, leis, definições de bom e mau) e *centro* (referente à existência humana, valores básicos referendados como natureza, atendimento a necessidades primárias). Para esse autor, “a cultura é subconsciente no sentido de que ninguém trata de verbalizá-la, mas ela cria as raízes da ação” (TROMPENAARS, 1994, p. 25). Ao permitir que as pessoas se comuniquem, perpetuem e desenvolvam o conhecimento acerca de algo, a cultura contextualiza e dá significado a alguma coisa frente ao mundo externo.

Na organização, a cultura equivale à dimensão simbólica e imaginária reinante no ambiente e é resultado de aprendizagem condicionada. Desde a consideração do espaço físico até suas inúmeras manifestações de poder (expressas ou subentendidas), tudo que impregna o ambiente configura parte de sua cultura interna, onipresente, representação máxima das dimensões ideológicas, políticas e sociais de determinado grupo. Srour (1998, p. 169-174) chama a atenção para quatro campos de saber organizacionais (complexo definido de saberes), cada qual recobrando determinados bens simbólicos – a ideologia (mensagens e discursos que, aludindo à realidade, apresentam respostas e soluções), a ciência (explicam os fenômenos da organização a partir de evidências anteriores, criam-se as leis), a arte (desperta emoções, revela desejos, exprime estados de espírito, comove) e a técnica (regras operatórias e procedimentos operacionais/instrumentais).

Quando percebida a organização como o espaço ideal para o desenvolvimento pessoal e profissional (porquanto ética, idônea, comprometida, idealizada e provedora), o sujeito, integrado, incorpora e reproduz sentimentos de

aceitação às regras, de reverência, gratidão, idolatria (muitas vezes); submetido e subjugado, por vezes não percebe eventuais mecanismos de manipulação, abusos e anulação do ser. Configurando-se “em espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada” (FREITAS, 1999, p. 98), à organização apenas interessa a cumplicidade, a adesão, o consentimento, a co-participação.

Propostas a identificação com a organização, a cultura e o trabalho, naturalmente se solidificam modos de pensar e agir, de aprendizagem e aceitação. Aktouf (1994, p. 41), ao tratar sobre a cultura da empresa, atribui a Elliot Jaques (1952)²² o reconhecimento de que cultura é tudo aquilo que é mais ou menos compartilhado pelos colaboradores da empresa, uma socialização geral que pressupõe uma contrapartida – o resultado positivo da força humana do trabalho.

A análise de estilos administrativos e gerenciais também permite uma reflexão sobre a cultura organizacional, a qual fornece e reforça referenciais e padrões que dão sentido à vida nas organizações. Para Hofstede²³ (1984, citado em MOTTA, 1997, p. 27-29), algumas dimensões básicas pautam a vida organizacional: individualismo (redes sociais individualistas, as pessoas tomam conta apenas de si mesmas e dos que lhe são mais caros) e coletivismo (redes sociais profundas, os membros se protegem), distância de poder (distribuição desigual de poder, níveis hierárquicos bem-definidos), nível em que se evita a incerteza (regras mais formais, estabilidade, grande previsibilidade), masculinidade (forte valorização para bens materiais e dinheiro) e feminilidade (maior valorização da afetividade, da qualidade de vida, da preocupação com o outro).

Independente dos estilos administrativo-gerenciais vivenciados nas organizações, e embora não exista uma única forma de administrar, é fato que a cultura configura-se na base de todas as questões que envolvem o ser humano e corporativo. Para Villafañe (1999, p. 151, tradução nossa), a cultura “impregna todos os resquícios de qualquer organização até o ponto de constituir a principal influência sobre seus modos de fazer e pensar”, responsável mesmo pela identidade, pela

²² JAQUES, Elliot. *The cultural change of the factory*. New York: Dryden Press, 1952.

²³ HOFSTEDE, G. *Cultures consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

imagem e pelo cumprimento dos projetos e metas da organização. Em algumas situações, quando cultura e projetos apresentam desarmonia e desacordo (resultados negativos, problemas de clima organizacional, crescimento acelerado, etc.), observa-se a necessidade de se procederem a ajustes e/ou a intervenções, a fim de favorecer o cumprimento dos propósitos corporativos – um processo que requer extremo cuidado e rigor estratégico, além da adoção de diferentes estratégias e instrumentos de comunicação.

Quanto ao conceito cultura, portanto, a questão que se impõe é que toda organização compreende, sempre, um sistema completo e complexo de significados e conhecimentos compartilhados, baseado em paradigmas muito seus, únicos, próprios, que irradiam significados e permeiam todos os seus relacionamentos. Às Relações Públicas cabe uma leitura muito particular de cada um destes universos para o fim de apropriação de programas planejados e coerentes de comunicação organizacional.

O conceito de *globalização*, por sua vez, é referenciado em Thompson (1998) como um fenômeno que caracteriza as sociedades modernas, ultrapassando fronteiras físicas, intelectuais e mentais, envolvendo reciprocidade e interdependência. Embora diferentes autores façam referências a esta dimensão, Thompson fala da globalização da comunicação, na qual as atividades situadas em diferentes partes do mundo são modeladas umas pelas outras, estabelecendo um novo eixo simbólico, a partir do contexto em que são produzidas e recebidas.

Conglomerados de comunicação expandiram suas operações para outras regiões fora de seus países originais; e parte dos interesses financeiros e industriais, dentro de explícitas políticas globais de expansão e diversificação, foi canalizada para a aquisição substancial de ações nos setores de informação e de comunicação. Através de fusões, compras ou outras formas de crescimento corporativo, os grandes conglomerados assumiram uma presença sempre maior na arena global do comércio de informação e comunicação (THOMPSON, 1998, p. 144).

O autor apresenta como o fenômeno da ideologia adquire novos horizontes e mais complexidade quando passa a fazer parte das formas simbólicas oriundas da mediação da cultura moderna. Para ele, este é um processo que caminhou junto do desenvolvimento da sociedade capitalista industrial e do

surgimento do estado moderno com seus conseqüentes movimentos políticos de massa, moldando as principais instituições da sociedade moderna, incorporadas em um grande sistema social global, pois,

se vivemos, hoje, num mundo que está, cada vez mais, interligado economicamente, que apresenta características comuns em termos de organização e movimentos políticos e que é cada vez mais perpassado pelos produtos e instituições das indústrias da mídia, isso se deve ao fato de que nossas sociedades foram moldadas por um conjunto de processos que são constitutivos do mundo moderno (THOMPSON, 1995, p. 425).

Ao incorporar esta abordagem ao contexto e à subjetividade das organizações, tem-se um indivíduo submetido à permanente quebra de fronteiras, a novas forças econômicas, a novas culturas e representações, a novas conexões sociais e espaço-temporais, com ênfase no impermanente, na multiplicidade, na diferença, no efêmero e no pluralismo (HALL, 2004, p. 73-74).

Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens, pelas viagens internacionais, pelas imagens da mídia e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as identidades se tornam desvinculadas – desalojadas – de tempos, lugares, histórias e tradições específicos e parecem ‘flutuar livremente’ (HALL, 2004, p. 75).

As transformações havidas de tempo e espaço estabelecem novas relações sociais que produzem descontinuidade nas práticas das sociedades tradicionais (onde símbolos, valores e costumes eram perpetuados ao longo de gerações), revolucionando sistemas de produção, promovendo mudanças estruturais e institucionais, modificando paisagens políticas, econômicas, geográficas e históricas.

Ao sofrer as conseqüências deste novo mundo globalizante e ver-se inserido em novas formas de relações e práticas sociais – novas normas, regras, condutas – este novo sujeito fragmentado permanece buscando respostas que dêem sentido e significado à sua existência, ainda procurando se apoiar na identidade e na cultura nacionais (origens, tradição, estruturas centrais de poder e representação, costumes).

Esta nova compreensão de sujeito individual e sua identidade promovem a separação do homem de seus apoios e crenças nas tradições e nas estruturas até então por ele consideradas estáveis. Tem-se agora um sujeito que vivencia novas relações espaço-temporais, em que a cada diferente momento depara-se o indivíduo frente a novos elementos, posições, articulações, discursos e possibilidades, inserido em uma sociedade moderna e globalizada que se encontra em permanente e acelerada prática de mudança.

De alguma forma, a globalização precisa estar comprometida com a democratização do acesso, produção e circulação de conhecimento, proporcionando a construção de uma sociedade produtiva, justa e a formação da cidadania local e global. Para Mattelart (2000), o papel das comunicações em um mundo globalizado e suas múltiplas implicações, em tempo real, contribuem para a incorporação de pequenas sociedades em outras maiores e para a redefinição cada vez mais constante de fronteiras.

Já Torquato (2002, p. 9), ao se referir aos efeitos da globalização, diz que

as organizações [...] defrontam-se com duas grandes revoluções, cujas conseqüências determinam o modelo de comunicação contemporâneo: a revolução na informação e a revolução no sistema de vendas e distribuição. Os consumidores [...] têm acesso aos produtos sem a necessidade de ir até o ponto-de-venda. As opções são várias. [...] As duas revoluções têm gerado efeitos interessantes e de impacto, como a queda acentuada da propaganda clássica, o aumento das despesas com promoção, o maior conhecimento sobre o consumidor e a maior seletividade por parte do consumidor.

Referenciando a atividade de Relações Públicas frente ao fenômeno da globalização, tem-se que “Relações Públicas [...] assume novas formas e características. Daquele caráter meramente tático e técnico do passado passa a ter uma característica muito mais estratégica” (KUNSCH, 2006a, p. 36), dado que

o fenômeno da globalização vigente tem alterado completamente os comportamentos da sociedade e das organizações. Funciona como um novo paradigma para entender o mundo na atualidade. A globalização é algo amplo e abrangente, que envolve aspectos como desregulamentação dos mercados financeiros, privatização das empresas públicas, novas tecnologias da informação e da comunicação, desregulamentação jurídica e

redução do poder do Estado-nação, além da confrontação dos blocos de integração com os centros de poder no mundo (organizações transnacionais, consórcios, blocos, alianças, etc.) (KUNSCH, 2006a, p. 34).

Frente aos efeitos de impacto produzidos pela globalização, às transformações havidas, ao novo sujeito, e atenta às novas formas de linguagem, às novas práticas de relacionamento, aos novos comportamentos sociais e de consumo, à atividade de Relações Públicas cabe contribuir e facilitar o acesso e o gerenciamento de informações atualizadas e concretas sobre as organizações, seus produtos e serviços, seus processos, suas razões de existir.

Referidos os conceitos de cultura e de globalização, e atendendo aos pressupostos desta análise sócio-histórica, procedeu-se a uma **pesquisa bibliográfica** com revisão da literatura a respeito do tema em questão – o diagnóstico em Relações Públicas. As obras consultadas possibilitaram que se introduzissem definições e conceitos – resultados de construções simbólicas produzidas por uma comunidade científica (THOMPSON, 1995). Neste estudo, as construções simbólicas dizem respeito a organizações, comunicação, Relações Públicas e diagnóstico.

Para Lakatos e Marconi (1995, p. 14), a realização da pesquisa bibliográfica visa “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”.

O foco mais amplo de interesse durante a fase de leituras esteve dirigido a uma apreensão dos aspectos norteadores do diagnóstico e sua aplicação nas organizações e na atividade de Relações Públicas. Stumpf (2006, p. 52), ao se referir à revisão da literatura, diz que “entre os problemas [...] talvez um seja selecionar a literatura pertinente entre as [...] publicações existentes”, assim “evitando despender esforços em problemas cuja solução já tenha sido encontrada”. Para Eco (1998, p. 37), “da literatura crítica, deve-se ler, se não tudo, pelo menos o mais importante”.

Neste recorte, as formas simbólicas, associadas ao objeto deste estudo (o diagnóstico em Relações Públicas), implicam a consideração de opiniões,

crenças, sentimentos e compreensões, percepções, enfim, dentro da comunidade profissional da área, acerca da prática e do processo de realização de diagnósticos de Relações Públicas (como são interpretados e compreendidos), porventura, novos conceitos e significados que possam vir a ser desvelados e compartilhados.

Especificamente no Capítulo 3 – Diagnóstico: uma função de Relações Públicas, item 3.3 O Diagnóstico em Relações Públicas, a pesquisa concentra-se em autores que registram e validam o diagnóstico como essencial para a proposição de ações de Relações Públicas, entendendo-o como o diferencial que subsidia o planejamento estratégico.

Ao se retroceder ao contexto sócio-histórico, tem-se Relações Públicas referenciada por Wilcox (1986) desde a Grécia antiga, Roma e a civilização européia, quando técnicas de persuasão, da arte retórica e da oratória buscavam a aceitação de um governo e de uma religião. Desde então, o exercício da negociação e do relacionamento, em suas esferas política, jurídica, econômica e militar, vem sendo praticado por pessoas físicas e jurídicas, com vistas à obtenção da boa-vontade e da aceitação de idéias, conceitos, concepções, crenças e pensamentos.

Em suas palavras,

Relações Públicas é um fenômeno do século XIX cujos caminhos se estendem de maneira profunda através da história, de uma forma tão antiga como a comunicação humana por si só. Na evolução das civilizações tais como as da Babilônia, Grécia e Roma, pessoas eram persuadidas a aceitar a autoridade do governo e da igreja, por meio de técnicas que são ainda hoje utilizadas: comunicação interpessoal, pronunciamentos, artes, literatura, eventos sociais, publicidade e outros dispositivos. Nenhuma dessas práticas era chamada de Relações Públicas, mas seus propósitos e seus efeitos eram os mesmos das atividades similares de hoje (WILCOX, 1986, p. 32-33, tradução nossa).

A prática inicial da atividade aparece com a Revolução Industrial, no século XVIII, quando se observa a necessidade de comunicação para a divulgação e a publicidade de produtos por parte de seus fabricantes (LLOYD; LLOYD, 1984) e, de modo mais formal e estruturado, no século XIX, foi apropriada aos profissionais da imprensa norte-americana que atuavam em organizações privadas, com a divulgação de notícias e comunicados aos jornais, a organização de eventos que

contassem com a cobertura dos veículos da mídia da época e a publicação de jornais empresariais divulgando seus produtos (SOUSA, 2004, p. 27-28, tradução nossa).

No final do século XIX despontam também nos Estados Unidos alguns romancistas e alguns profissionais da imprensa que, pretendendo despertar anseios de reforma junto à sociedade, chamam a atenção para os interesses antagônicos dos industrialistas e dos consumidores para os monopólios e a concentração de riquezas (WEY, 1986). Atentos e preocupados com a opinião pública, grandes capitalistas sentem a necessidade de melhor informar e relacionar-se com o público, a fim de evitar a divulgação de informações desfavoráveis e denúncias.

Posteriormente, cresce o desempenho da atividade para assegurar apoio público para os esforços dos países durante as guerras mundiais e, na continuação, com as disputas eleitorais e políticas, com as causas beneficentes, com o desenvolvimento do patriotismo, com o crescimento dos comércios.

No Brasil, a profissão de Relações Públicas é regulamentada em 1967, mas a chegada da atividade ao país dá-se em 1914, quando da criação de um setor com tal denominação na empresa canadense The Light and Power Co. Ltda. (estabelecida no país no século XIX), concessionária da iluminação pública e do transporte coletivo na capital paulista. Configuram sua responsabilidade, principalmente, as relações governamentais.

Peruzzo (1982), Wey (1986), Steffen (2003) e Vieira (2002) registram o crescimento da atividade no Brasil a partir do governo de Getúlio Vargas (1930-1945 e 1951-1954), com o desenvolvimento do parque industrial brasileiro e a implementação de medidas voltadas ao direito trabalhista, à legislação social e à preocupação com as relações humanas no trabalho. São dessa época a instalação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), do salário mínimo e da Justiça do Trabalho.

Desde aquele tempo, então, já é possível observar as ligações existentes entre as áreas de Relações Públicas e Relações Humanas, buscando

promover a valorização das relações harmônicas no trabalho e a solução de conflitos, concedendo uma maior atenção aos aspectos subjetivos do homem.

Também resultam desse período e desse governo a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (a qual instala o primeiro departamento de Relações Públicas em uma empresa nacional, em 1951, e a Fundação CSN, em 1954, já atenta à realização de ações voltadas para a construção da cidadania junto às comunidades em que atuava²⁴) e do DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda (a fim de disseminar e propagar as ações governamentais).

O DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda – foi criado para difundir o getulismo, cujo discurso pregava a democracia econômica e social, melhor compreensão entre as classes e amparo aos humildes. Enfim, a construção de uma imagem na qual o paternalismo adotava uma prática assistencialista (VIEIRA, 2002, p. 22).

Até a década de 1960, o desenvolvimento da atividade no País, introduzida por multinacionais, apóia-se principalmente no exercício da prática e da técnica de programas de comunicação, menos focada na preocupação do entendimento das relações sociopolíticas da organização com seus diferentes públicos de interesse. À época, destacavam-se

os departamentos internos das grandes empresas multinacionais, entre elas [...] a Esso, no Rio de Janeiro, e a Light e a Nestlé, em São Paulo. Empresas ou agências de Relações Públicas, havia apenas duas, a AAB em São Paulo e outra no Rio de Janeiro (MESTIERI, 2004, p. 16).

Mais adiante, beneficiada pela industrialização e pela abertura dos mercados, pelos processos de troca, pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia, pela globalização e pela facilidade de acesso à informação, entre outros aspectos, Relações Públicas ganha força no meio empresarial. A articulação dos públicos - empregados, fornecedores, consumidores, concorrentes, acionistas, sindicatos, governo, entre outros – faz-se mais presente, interesses divergem, modificam-se as relações de produção e sustentabilidade econômica e social e, conseqüentemente, a necessidade de legitimar as ações organizacionais traz consigo novas práticas de relacionamento.

²⁴ Informação disponível em: <<http://www.csn.com.br>>. Acesso em: 7 dez. 2007.

Assevera Simões (1995, p. 51):

Segundo o método de análise dos pontos de inflexão da história da atividade de Relações Públicas e das culturas onde ela mais se desenvolveu, tudo indica que seu princípio e seu fundamento localizam-se na relação de poder entre as organizações e seus públicos, assim como na possibilidade iminente do conflito entre ambos.

O desenvolvimento dos negócios, a dinamização da economia e da política e a necessidade de melhor comunicar-se com seus públicos traz consigo maiores investimentos em publicidade comercial, como ferramenta e recurso de vendas, e institucional, como estratégia de informação e divulgação de idéias, conceitos e promoção de marcas. Torquato (2002, p. 8), por sua vez, registra que “a exigência se deu em torno dos conceitos de transparência e visibilidade”.

Incentivada pela política industrial desenvolvimentista e pelos modelos das grandes empresas multinacionais que aqui se instalam, cresce o exercício e a prática da comunicação junto ao mundo dos negócios e à vida social, incrementando a realização de cursos, seminários e encontros profissionais, abrindo novas perspectivas para a valorização da atividade.

Com relação a esse aspecto importa considerar também, na análise sócio-histórica, o papel dos meios de comunicação de massa sobre o comportamento do público e a influência que exercem na vida cotidiana das pessoas. Para Thompson (1995, p. 285),

o conhecimento que temos dos fatos que acontecem além do nosso meio social imediato é, em grande parte, derivado de nossa recepção das formas simbólicas mediadas pela mídia. [...] as maneiras como participamos do sistema institucionalizado do poder político são profundamente afetadas pelo conhecimento que daí deriva. [...] nossa experiência dos acontecimentos que tiveram lugar em contextos que são, espacial e temporalmente, remotos [...] é, em grande, parte, mediada pelas instituições da comunicação de massa.

Wey (1986) observa, igualmente, a influência dos meios de comunicação de massa. Receptores e transmissores de informação, os meios de comunicação, a seu critério, concedem maior ou menor importância a cada mensagem veiculada, atendendo a diferentes interesses políticos, econômicos,

comerciais e sujeitas a elaboração discursiva (em diferentes contextos, as mensagens são discutidas na vida cotidiana dos sujeitos). Formadores do desenvolvimento de consciência crítica, os veículos e os instrumentos de comunicação de massa

exercem várias funções sociais, entre elas: a) controle social, b) conformar a massa ao *status quo* social e econômico, c) alcançar objetivos sociais definidos pela monopolização, d) produzir impacto sobre o gosto estético popular, e) atribuir *status*, f) liderar a moda (WEY, 1986, p. 39).

Thompson (1995) argumenta que os meios de comunicação de massa afetam a vida cotidiana e impactam sobremaneira na forma como as pessoas agem e interagem entre si e com o meio social. Para o autor, entre outros aspectos,

1. O desenvolvimento da comunicação de massa aumenta significativamente o raio de operação da ideologia nas sociedades modernas, pois possibilita que as formas simbólicas sejam transmitidas para audiências extensas e potencialmente amplas que estão dispersas no tempo e no espaço (THOMPSON, 1995, p. 343).

2. Não podemos analisar o caráter ideológico da comunicação de massa analisando (*sic*) apenas as características organizacionais das instituições da mídia ou as características das mensagens da mídia; ao contrário, as mensagens da mídia devem, também, ser analisadas em relação aos contextos e processos específicos em que elas são apropriadas pelos indivíduos que as recebem (THOMPSON, 1995, p. 345).

Guareschi (1981, p. 19), ao se referir ao caráter ideológico da comunicação de massa e das mensagens que irradiam, e entendendo que “os meios de comunicação de massa, em seu papel de atores e agentes na sociedade tecnológica, imprimem sua dinâmica na sociedade”, reforça que

A ideologia, como um sistema de representações, é inseparável da experiência vivencial cotidiana dos indivíduos. Dizer isso significa afirmar que a ideologia impregna os hábitos, desejos, reflexos das pessoas [...]. É uma situação de existência que as pessoas vivem, como se fosse uma natureza social, e que é imposta sobre elas por um modo de produção que afeta todas as relações sociais (GUARESCHI, 1981, p. 19).

O exercício prático e o desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil serve-se também dos meios de comunicação de massa para a divulgação de informações de interesse público e a legitimação de conceitos, idéias e reputações das organizações. Desde então, já se manifesta a preocupação com a segmentação de públicos, cientes de que as mensagens expressas pela mídia e pelos veículos de

comunicação são recebidas pelas pessoas com diferentes graus de concentração, interpretações e sentidos subjetivos, sempre relacionados às vivências, particularidades e capacidade crítica de cada sujeito receptor.

Encontra-se em Moura (2002) um resgate do desenvolvimento do ensino formal de Comunicação Social no país, quando caracteriza os cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas. Embora haja registros sobre a realização de cursos técnicos e cursos livres, assim como de congressos das três áreas citadas desde o início do século XX, somente em 1943 é instalado o Curso de Jornalismo na Faculdade Nacional de Filosofia, da Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro, e, em 1947, a criação do Curso Superior de Jornalismo da Fundação Cásper Líbero, em convênio com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP. Em 1951, já existindo a Associação Paulista de Propaganda e a Associação Brasileira das Agências de Propaganda, ocorre a fundação da Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo, cujo curso teve início efetivo no ano seguinte.

Relativamente à formação profissional de Relações Públicas tem-se a instituição do *Curso de Relações com o Público*, o primeiro curso técnico sobre o qual há registro, ocorrido em 1949, no Rio de Janeiro. No mesmo ano, foi realizado o *Ciclo de Estudos em Relações Públicas*, ocorrido no Instituto de Administração da Universidade de São Paulo – USP (MOURA, 2002). Na continuidade, acontece o *Curso Regular de Relações Públicas* (1953, Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas / Rio de Janeiro), a *disciplina de Relações Públicas* é introduzida na Escola Superior de Administração e Negócios, da Fundação de Ciências Aplicadas (1955) e o *Seminário de Relações Públicas*, realizado pelo Departamento Estadual de Administração do serviço estadual paulista (1956).

No período de 1954 a 1964, o Brasil dá continuidade ao desenvolvimentismo industrial, com a instalação de multinacionais. Para Nassar, (2004, 2007), nessas décadas se firmam no Brasil marcas como Brastemp, Gessy, Lâmpadas GE, Leite Ninho, Gillete e outras; para Steffen (2003, p. 68), “[...] marcada por uma visão de progresso, centrada na modernidade [...] valorizam-se as

conquistas da vida urbana, os novos produtos da indústria, as diferenças da vida social, o maior acesso à educação e à cultura de massa”.

O surgimento da televisão brasileira a partir da década de 1950 traz consigo o incremento da propaganda e das vendas de produtos fabricados no país. Dada a falta de profissionais qualificados então, a publicidade comercial é principalmente produzida por agências de propaganda norte-americanas instaladas no Brasil, que apropriam seu conhecimento sobre a televisão como veículo publicitário. Além disso, os telejornais e a produção de telenotícias dinamizam e agilizam a informação e a propagação de notícias, seguidos das telenovelas e do teleteatro²⁵. Na época, ter um aparelho de televisão é sinônimo de *status*.

Os anos de 1964 a 1985, período em que o país foi conduzido pelo governo militar e pelo regime antidemocrático, apresentam um maior controle sobre os meios de comunicação. Regulados pelo Ministério das Comunicações, programas televisivos e radiofônicos são censurados, jornais são impedidos de publicar matérias contrárias ao poder instituído, a propaganda é utilizada para manipular informações, a liberdade de expressão é controlada.

Entretanto,

se o noticiário político era rigorosamente censurado, por outro lado, iniciava-se grande desenvolvimento do jornalismo econômico. As notícias sobre as empresas, sobre o mercado financeiro e de capitais passaram a ocupar grande parte dos jornais e a atividade de relações com a imprensa teve crescimento vertiginoso nas décadas seguintes (MESTIERI, 2004, p. 19).

Em 1967, mesmo ano da regulamentação da profissão de Relações Públicas (Lei 5.377/67²⁶), ocorre a instalação do primeiro curso superior na Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo – USP, com duração de quatro anos.

²⁵ Informação disponível em: <<http://www.tudosobretv.com.br/histortv/tv50.htm>>. Acesso em: 9 dez. 2007.

²⁶ Lei nº. 5.377, de 11 de dezembro de 1967, que disciplina a profissão de Relações Públicas (Anexo A).

Durante este período de regime militar, a atividade desenvolve-se sob a ênfase das Relações Públicas governamentais, trabalhando a imagem pública do governo, com caráter político-ideológico. A publicidade institucional, adotada como ferramenta de comunicação, é utilizada a favor da divulgação das idéias governistas.

Para MATOS (2008, p. 173)

“A necessidade de estruturar um sistema de comunicação do poder Executivo com a função de reproduzir e legitimar o discurso governamental foi cogitada desde o primeiro período da implantação do regime militar. A idéia de criar um órgão que cuidasse da imagem pública do governo havia nascido [...]”.

Pretendendo fazer uso da informação jornalística e da comunicação a serviço do resgate do diálogo entre Estado e sociedade, cria-se a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), subordinada ao Gabinete Militar da Presidência, cuja função consistia em coordenar os fluxos e mensagens de comunicação ideológica entre o poder central e a sociedade civil, utilizando-se dos meios de comunicação para reprodução de valores e controle de informações (MATOS, 2008).

Retomado o processo democrático e o governo civil, um novo cenário apresenta-se para as Relações Públicas e, “embora ainda de modo incipiente, passa a ganhar espaço como atividade associada à gestão das relações de poder” (STEFFEN, 2003, p. 74). Além disso, com a demanda de mercados, a abertura do capital das empresas e o crescimento das bolsas de valores, crescem as relações com os acionistas, com a comunidade, com o público consumidor, com os líderes de opinião (MESTIERI, 2004) – conseqüentemente, surgem novas formas de relacionar-se e se fortalece o exercício da atividade.

Até o início da década de 1980, a literatura disponível baseava-se sobretudo em autores norte-americanos, cujos conceitos serviram de base para o estudo e a prática da profissão no país (KUNSCH, 2007), muito embora Cândido Teobaldo de Souza Andrade tenha editado o primeiro livro - *Para entender Relações Públicas*, em 1962, voltado à conceituação da atividade. Durante a década de 1980, algumas obras são publicadas, incluindo-se autores como Roberto Porto Simões

(*Relações Públicas: função política*, hoje em sua terceira edição, datada de 1995) e Margarida Kunsch (*Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, já disponível em sua quarta edição, datada de 2003).

Também para Kunsch (2007, p. 165-166),

Textos de autores norte-americanos como Eric Carlson, Harwod Childs, Edward Bernays e Bertrand Canfield, entre outros, serviram por muitos anos de paradigma para os estudos e a prática no Brasil, tendo sido seus conceitos sistematicamente assimilados por nossos acadêmicos e profissionais. Assim, até por volta dos anos 1980, a literatura brasileira sobre Relações Públicas, via de regra, era toda centrada em uma perspectiva pragmática e preocupada em como as empresas deviam se relacionar com seus públicos para melhorar sua “imagem” e ser bem-aceitas, estabelecendo-se condições favoráveis para a venda de seus produtos e serviços.

A pesquisa bibliográfica então procedida neste estudo compreende uma leitura das falas dos principais autores durante os anos de 1990 até os dias de hoje, observado o reduzido número de pesquisadores na área em estudo e o período de maior crescimento da profissão no país. Para Simões (2006, p. 18), a atividade e a prática de Relações Públicas, no que se refere à documentação científica disponível,

repete a bibliografia existente, [...], mistura a bibliografia [...] com outras afins, sem distinguir suas fronteiras [...]. A elaboração da revisão crítica nas monografias, dissertações e teses apresenta [...] dificuldade na compreensão e na redação da variável Relações Públicas, por não possuir referencial teórico adequado, que oriente.

A respeito da baixa produção bibliográfica existente na área de Relações Públicas também se posiciona Farias (2004, 35-36), para quem “o número de livros é relativamente pequeno, se comparado à história da profissão, ao número de potencial de praticantes [...] e ao volume de pesquisas desta área”. Referindo-se especificamente ao Brasil e tratando da importância da socialização das informações relativas ao exercício da profissão,

ainda que alguns livros tenham sido publicados [...] trata-se de um pequeno número de autores, dando a impressão [...] da ausência de um grupo mais substancial de praticantes e pesquisadores [...], o que em nosso entender talvez não retrate a realidade (FARIAS, 2004, p. 74).

A análise do *corpus* teórico e das opiniões dos autores consultados, ligada ao seu contexto sócio-histórico, permite observar a evolução da necessidade de investigação diagnóstica em Relações Públicas à medida que se aprimoram as relações empresa e públicos de interesse.

Ao mesmo tempo em que as organizações desempenham hoje outros importantes papéis nos diferentes setores da sociedade – econômico, social, ambiental, entre outros –, crescendo sua responsabilidade quanto ao desenvolvimento do meio em que está inserida, aprimoram-se as relações e os interesses entre as partes (organizações e públicos afetos), alterando-se as formas de diálogo e se modificando relações de consumo, negociação e poder.

Novas maneiras de proceder à análise diagnóstica e à verificação das relações de interesse se fazem necessárias, evoluindo em termos de detalhamento e aprofundamento da investigação.

Assim, com o início da atividade de Relações Públicas e da divulgação de produtos, serviços e idéias com vistas à obtenção da boa-vontade, passando pelo crescimento da indústria desenvolvimentista nacional e de uma maior valorização das relações humanas no trabalho, até a abertura dos mercados e a industrialização – aqui decorrentes o acesso a novas tecnologias, à globalização e à informação –, tem-se a modificação das relações corporativas, a necessidade de legitimação das ações organizacionais e novas práticas de relacionamento.

No Brasil, algumas questões pontuais como a abertura do comércio ao mercado internacional, a ampliação da concorrência e da oferta de produtos e serviços, além do advento do Código de Defesa do Consumidor²⁷ são exemplos concretos de como se modificam as relações de produção e consumo. O desenvolvimento dos negócios e uma maior atenção ao consumidor, principalmente, fizeram surgir maiores investimentos em comunicação, com a divulgação publicitária comercial e institucional.

²⁷ Lei federal nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor.

A evolução histórica do conceito e do entendimento de diagnósticos em Relações Públicas não apresenta significativas alterações de interpretação quanto à necessidade de sua aplicação prática. A percepção dos principais autores da área de Relações Públicas e de Comunicação aqui analisados, principalmente após a década de 1990, sempre foi a de investigar a situação e o ambiente organizacional, indicando conhecer e avaliar a imagem da organização, a comunicação praticada junto aos seus públicos internos e externos e os processos de relacionamento, por meio de pesquisas institucionais, de imagem, de opinião e por meio de levantamentos históricos, entre outros (PERUZZO, 1982; WEY, 1986; WILCOX, 1986; KUNSCH, 1986, 2003, 2006a, 2006b, 2007; PENTEADO, 1986, 1989; TORQUATO, 1986, 2002; ANDRADE, 1993, 1994, 1996; VARONA, 1994, 2004; KREPS, 1995; LESLY, 1995; SIMÕES, 1995, 2001, 2006; FREITAS; FRANÇA, 1997; GOLDBERGER, 1999; BUENO, 1999, 2001, 2005, 2007; VILLAFANE, 1999; BALDISSERA, 2000; WITMER, 2000; MORLEY, 2002; MOURA, 2002, 2005; FORTES, 2003; GRUNIG, 2003; FRANÇA, 2004; SOUSA, 2004, 2006; ARGENTI, 2006; CESCA, 2006; MESTIERI; MELO, 2006).

Depreende-se, entretanto, que alguns autores detalham um pouco mais a orientação sobre o que investigar (KUNSCH, 2003; SOUSA, 2004), metodologias para investigação (VILLAFANE, 1999; VARONA, 2004) e pesquisas (FORTES, 2003).

O conjunto de idéias e conceitos aprendidos na revisão da literatura bibliográfica permitiu traçar um quadro referencial sobre a aplicação de diagnósticos em Relações Públicas, com a descrição das práticas apresentadas pelos estudiosos e autores da área. Na seqüência, o quadro possibilita perceber alguns enfoques comuns e recorrentes, sinalizados em cores diferentes (escolhidas de forma aleatória), como segue:

Terminologia	Autor	Tipos	Significado	Processo
Pesquisa	CONFERP (RN 43/2002)	Qualitativa e quantitativa	Levantamento e análise de informações	
	Fortes (2003)	Institucional, específicas, de apoio técnico	Avaliação do ambiente organizacional	
	Freitas e França (1997)	Institucional	Análise do sistema organizacional	
	Kunsch (2003)	De opinião pública, institucional	Conhecer a opinião dos públicos e níveis de relacionamento ; análise da situação organizacional	
	Morley (2002)			Análise de pesquisas anteriores, análise comparativa do comportamento da concorrência, análise dos dados históricos da organização
	Witmer (2000)			Avaliação necessidades organizacionais , públicos -alvo, reputação, prestígio atual
Auditoria	CONFERP (RN 43/2002)		Levantamento, análise e interpretação de informações	
	Freitas e França (1997)	De opinião, comunicação , cultura empresarial	Conhecer o sistema de comunicação organizacional , imagem corporativa, cultura organizacional	
	Kunsch (2003)	De comunicação organizacional , de opinião, de imagem , social	Avaliar e gerenciar sistema de comunicação organizacional	Avaliação de processos e práticas comunicativas; examinar, avaliar, reorganizar, melhorar o sistema de comunicação da empresa; ouvir públicos representativos; pesquisar tendências do ambiente da organização

	Bueno (2007)	De presença na mídia	Subsidia estratégias que permitem alvarancar negócios, em função de um trabalho de consolidação da imagem da empresa (entidade ou pessoa) na mídia	Detectar temas prioritários de divulgação da empresa e de seus concorrentes, avaliar ações específicas de seus concorrentes no mercado e na mídia em particular, descobrir preferências de colonistas e veículos e a boa vontade com respeito à empresa e seus concorrentes
	Villafañe (1999)	De imagem corporativa (funcional, financeira, comercial), auto- imagem e imagem intencional	Avaliação da imagem corporativa	Análise de gabinete (junto à alta administração); determinação de variáveis de análise; estabelecimento de unidades de observação e amostra de análise; eleição de técnicas de análise; quantificação de resultados
	Morley (2002)		Gerenciamento da reputação corporativa	Coleta e revisão de dados, entrevistas, investigação sobre imagem corporativa
	Sousa (2004, 2006)	De comunicação e de imagem	Avaliação de diferentes aspectos da comunicação organizacional praticada e seu impacto na opinião dos públicos internos e externos	Pesquisas , inquéritos, sondagens e entrevistas
	Mestieri e Melo (2006)	De opinião	Monitoramento dos anseios e das expectativas dos públicos de interesse	Entrevistas, relatórios, análise de materiais coletados junto à lideranças previamente identificadas
Diagnóstico	CONFERP (RN 43/2002)		Conhecimento ou determinação de causas	
	Freitas e França (1997)		Identificação dos problemas e da situação de uma organização , seus relacionamentos internos e externos	Analisar e avaliar dados obtidos, estabelecer objetivos, indicar medidas, estabelecer cronograma de trabalho, indicar formas de avaliação
	Simões (2001, 2006)		Análise do ambiente para formulação do plano estratégico de comunicação	

Diagnóstico	Kunsch (2003)	Estratégico	Análise do ambiente para formulação do plano estratégico de comunicação	Identificação da missão, visão e valores; definição do negócio; análise de ambientes externo, setorial, interno; diagnóstico estratégico da comunicação organizacional
		Da comunicação organizacional	Análise da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica	Pontos fortes e fracos, potencialidades e fragilidades, problemas e causas
	Varona (2004)	Teoria Apreciativa	Método de trabalho que permite a participação coletiva do público envolvido	Descobrir práticas de comunicação positivas; sonhar novas práticas de comunicação ; desenhar um sistema de comunicação ideal; executar o planejado para o sistema de comunicação
Investigação	Villafañe (1999)	Qualitativa e quantitativa	Análise da imagem corporativa	Definir universo a ser analisado, estabelecer mecanismos de observação e registro de dados, interpretar informações obtidas
	Sousa (2004, 2006)	De públicos e de variáveis de comunicação	Delimitação, caracterização e estudo aprofundado da situação ou problema a resolver	Recolher, sistematizar, processar e analisar dados obtidos
Observação permanente	Villafañe (1999)		Avaliação e controle da imagem corporativa	Análise da opinião pública, análise de conteúdo dos meios de comunicação , análise de perspectiva de imagem

Quadro 34 – Quadro referencial diagnóstico de relações públicas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Fortes (2003); Freitas e França (1997), Kunsch (2003); Morley (2002); Witmer (2000); Villafañe (1999); Simões (2001, 2006); Varona (2004); Sousa (2004, 2006); Bueno (2007), Mestieri e Melo (2006), CONFERP (Resolução Normativa n. 43/2002).

Este quadro apresenta uma visão geral da opinião dos teóricos quanto ao que consideram importante na realização de levantamentos e análises para a aplicação de diagnósticos em Relações Públicas. Da mesma forma, identifica diferentes designações para tal exercício, ora chamando-o de pesquisa, auditoria, diagnóstico, investigação e observação permanente, abordagens expostas na primeira coluna **terminologia**, imediatamente identificando quem assim o considera, ou seja, os **autores**, na segunda coluna.

Na terceira coluna identificam-se os **tipos de levantamento** propostos, o caráter da busca, se qualitativo ou quantitativo, se estratégico ou institucional, se de comunicação organizacional, de opinião e de imagem, entre outros. Na fala dos autores, trata-se de diferentes considerações a respeito de prioridades e abordagens necessárias.

Na quarta coluna, a maneira como os autores analisados propõem conhecer a organização e que **significado**, importância e valor emprestam a este exercício.

Por último, ainda o quadro identifica qual o **processo** sugerido por alguns autores para o encaminhamento da leitura organizacional, a ação proposta mais especificamente indicando instrumentos, medidas e formas de trabalho.

Cabe salientar que, além de diferir quanto ao uso de terminologias, os autores consultados também divergem quanto às práticas sugeridas, às formas de investigação, aos métodos enunciados para ler e explicar a organização e identificar situações de relacionamento com os públicos de interesse, o que permite dizer que não existem regras prefixadas, mas, sim, diferentes opiniões, pontos de vista e estilos de averiguação.

O quadro possibilita afirmar, entretanto, que a opinião de todos os autores coincide quanto à necessidade de se proceder a esta leitura organizacional, independentemente de enunciados, formas, tipos de análises, processos.

Como convergências na posição dos autores, destacam-se as principais referências:

- o ato de diagnosticar é igualmente entendido por **diagnóstico**, **pesquisas**, **investigação** e **observação**, sempre contemplando o sentido de identificação e avaliação de práticas e processos comunicativos da organização;
- a análise da organização, que diz respeito a conhecer e a identificar as condições estruturais em que a mesma se encontra, designada também como **ambiente**, **ambiente organizacional**, **sistema organizacional** ou **situação organizacional**;
- a **comunicação** e a **comunicação organizacional** são citadas ora como tipos de levantamento propostos ora na coluna significado, ou na coluna processo, permeando e confirmando o exercício de diagnosticar;
- os **públicos** e seu constante monitoramento de opiniões, expectativas e necessidades diante do desempenho da organização são principalmente citados na coluna significado, deixando ver a importância que os autores concedem a tal item;
- e, por fim, ainda os autores citados referenciam a avaliação da **imagem** - aqui mencionada principalmente como corporativa – entendendo a necessidade da investigação e da análise permanente.

Embora com menor incidência, também se revela o termo **relacionamento**, identificando a necessidade de se verificarem as condições e as circunstâncias das relações existentes junto aos segmentos de público afetos à organização.

Na seqüência, a análise formal ou discursiva examina e interpreta como essas opiniões, crenças e compreensões até aqui apresentadas são sustentadas e partilhadas pelos autores referenciados.

4.2 ANÁLISE DISCURSIVA

A análise discursiva deste estudo apóia-se no exame argumentativo, indicando inferências que caracterizam as opiniões expressas. Para proceder à análise discursiva, o presente estudo adota a técnica da análise textual qualitativa, sugerida por Moraes (2007, p. 11), para quem “pesquisas qualitativas têm se utilizado cada vez mais de análises textuais. Seja partindo de textos existentes, seja produzindo o material de análise a partir de entrevistas e observações [...]”. A técnica permitiu o estabelecimento de relações entre as falas e os elementos unitários apreendidos dos entrevistados, processo denominado de categorização. Para o autor,

[...] a pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise criteriosa desse tipo de informação. Não pretende testar hipóteses para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa, a intenção é a compreensão, reconstruir conhecimentos existentes sobre os temas investigados. [...] O ciclo da análise textual [...] é um exercício de produzir e expressar sentidos [...] construir compreensões a partir de um conjunto de textos, analisando-os e expressando a partir dessa investigação alguns dos sentidos e significados que possibilitam ler (MORAES, 2007, p. 11-14).

A análise textual qualitativa igualmente se configura em um processo iterativo de reconstrução com base na crítica (MORAES, 2003, 2007), conduzindo a novas compreensões do fenômeno com a participação do pesquisador.

4.2.1 Análise textual das obras

O *corpus* da análise textual é constituído primeiramente pelo conjunto de abordagens expressas pelos teóricos e estudiosos de Relações Públicas e de comunicação quanto ao seu entendimento do objeto de estudo deste trabalho – o diagnóstico em Relações Públicas. Da leitura e da interpretação de suas opiniões foi possível identificar pressupostos e enunciados que resultam em dimensões e unidades de análise. Para Moraes (2007, p. 115),

[...] as unidades de análise podem ser entendidas como elementos destacados dos textos, aspectos importantes destes que o pesquisador entende mereçam ser salientados, tendo em vista sua pertinência em relação aos fenômenos investigados. Quando assim entendidas, as unidades estão necessariamente conectadas ao todo.

Neste estudo, as unidades de análise – igualmente entendidas como unidades de significado ou sentido (MORAES, 2007) constituem-se em trechos das obras, expressões e proposições dos autores apresentados. As opiniões selecionadas dizem respeito às considerações expressas por Varona (1994, 2004), Costa (1995), Andrade (1996), Freitas e França (1997), Goldhaber (1999), Villafañe (1999), Baldissera (2000), Witmer (2000), Simões (2001, 2006), Morley (2002), Torquato (2002), Fortes (2003), Kunsch (2003, 2006a, 2006b), Sousa (2004, 2006), Bueno (2005, 2007), Argenti (2006), Marchiori (2006), Mestieri e Melo (2006), Nassar (2006a, 2006b) e Polidoro (2006), além do descrito na Resolução Normativa no. 43/2002, do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas.

A análise textual qualitativa proposta por Moraes (2007) prevê [1] a desmontagem dos textos, [2] o estabelecimento de relações, [3] a expressão das compreensões atingidas e [4] a auto-organização de uma nova aprendizagem, conforme:

[1] a desmontagem dos textos, com a leitura e significação do *corpus* teórico, sua desconstrução e unitarização, de onde surgem as unidades de significado ou de sentido pertinentes aos propósitos da pesquisa, estabelecendo-se dimensões *a priori* e emergentes; para esse autor, “explorar uma diversidade de significados [...] em diferentes perspectivas, a partir de diferentes focos de análise” (MORAES, 2007, p. 21);

[2] o estabelecimento de relações envolve o processo de categorização com o agrupamento de elementos semelhantes a partir dos métodos dedutivo (unidades de análise estabelecidas *a priori*, correspondendo a construções elaboradas antes de realizar a análise propriamente dita dos dados) e indutivo (unidades de análise emergentes, correspondendo a construções teóricas elaboradas a partir das informações do *corpus*);

[3] a expressão das compreensões atingidas constitui-se em um exercício de síntese, uma exposição de idéias ancorada nos argumentos e informações retiradas da análise dos textos e da posição dos autores, buscando uma melhor compreensão do(s) fenômeno(s) investigado(s); um esforço construtivo para expressar novos entendimentos e sentidos;

[4] a auto-organização de uma nova aprendizagem representa um processo de construção de novos significados, procurando reconstruir os discursos analisados e expressar novos modos de compreender determinados fenômenos ou objetos de estudo.

O ciclo desta análise textual qualitativa é apresentado na seqüência, no *Quadro 35 - Unidades de significado, enfoques e dimensões dos autores teóricos*.

Com base em Moraes (2007) – e considerando a opinião dos teóricos das áreas de Relações Públicas e de Comunicação, além do disposto na Resolução Normativa editada pelo Conselho Federal de Relações Públicas (Anexo C) – estabeleceu-se a unitarização do *corpus* teórico, destacando-se as dimensões **análise situacional interna, análise de ambientes, comunicação da organização e situação de relacionamento com públicos de interesse**. As dimensões referidas, entendidas como unidades de análise (contemplando significado e sentido), foram definidas a partir da fragmentação dos conceitos e pontos de vista dos teóricos, procurando manter pertinência aos propósitos da pesquisa e onde “cada unidade constitui um elemento de significado referente ao fenômeno que está sendo investigado” (MORAES, 2007, p. 19-20). A respeito da definição das unidades, entende-se que “[...] podem ter dimensões e amplitudes variadas, resultando em maior ou menor fragmentação dos textos. Podem ser frases, parágrafos ou mesmo partes maiores dos textos” (MORAES, 2007, p.114).

A opção por considerar as opiniões de autores de **Relações Públicas** e de **comunicação** deve-se a que

[...] a comunicação é um componente fundamental das Relações Públicas, sendo certo que seu pensamento e sua operação dificilmente será

excelente se descolada das políticas, dos planejamentos e das ações de Relações Públicas (NASSAR, 2007, p. 97).

Neste processo de desconstrução e unitarização do *corpus* teórico surgem enunciados e elementos importantes e que se fazem significativos nesta pesquisa, reincidências agrupadas capazes de representar o *corpus* analisado, cotejadas face ao objeto deste estudo – o diagnóstico em Relações Públicas.

O quadro a seguir constitui uma representação gráfica do que está posto e manifesto na análise discursiva dos autores teóricos, visualizada como **unidades de significado** e **enfoques** concedidos em seus discursos. As unidades de significado são expressões literais, excertos e citações textuais exatas encontradas em seus pareceres e pontos de vista, fragmentações organizadas a partir de semelhanças e aspectos que as aproximam; os enfoques dizem respeito a uma nova classificação, concebendo conceitos que reúnem os elementos comuns às unidades de significado.

Na última coluna, **dimensões finais**, aspectos mais gerais e importantes englobando os elementos apresentados e formando idéias mais amplas, destacando aspectos específicos e importantes do fenômeno investigado: o diagnóstico em Relações Públicas.

Unidades de Significado	Enfoques	Dimensões
Identificação da missão, visão e valores da organização; definição do negócio.	Identificação institucional da organização	Análise situacional interna
Esforço de comunicação conforme manifestado na declaração da missão e da visão da empresa.		
Comunicação corroborando a missão, valores, objetivos, metas e políticas organizacionais.		
Pesquisar sobre a organização, sua missão.		
Pesquisa institucional que avalia sua missão, visão, valores, objetivos e metas.		
Levantamento geral de dados institucionais, gerais e setorializados sobre a empresa, setor em que opera, posição que ocupa no mercado.		
Valores da empresa e sua forma de atuação, declaração de valores, visão e missão; declarações de fundadores e dirigentes da empresa; história da empresa ou o que tenha sido escrito sobre ela.		
A organização, infra-estrutura física, estrutura organizacional e administrativa, capital intelectual, missão, visão e valores, responsabilidade social e balanço social.		
A cultura impregna todos os resquícios da organização, constituindo a principal influência sobre seus modos de fazer e pensar.	Cultura organizacional	
Avaliar a cultura organizacional.		
Auditoria da cultura empresarial, conhecimento da história da organização, fundadores, valores, lideranças, ideologias, crenças, mitos, políticas, tradições, costumes, normas e procedimentos internos.		

A organização, sua história, cultura e clima organizacional.			
Cultura, modo de ser e fazer da organização, suas atitudes e valores.			
Dados significativos que digam sobre o contexto do sistema organização-públicos.	Organização	Análise de ambientes	
Avalia todo o ambiente macro e micro da organização.			
Pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas.			
Aspectos essenciais que compõem a organização.			
A situação de uma organização.			
Conhecer em profundidade a organização.			
Fatores positivos e negativos que poderão afetar a organização.			
Análise da organização.			
Diagnosticar o estado real da organização.			
Perfil real da organização.			
Avaliação da situação corrente da organização.			
Imagem positiva em torno de uma organização.			Imagem
Construção e formação de uma imagem.			
Imagem corporativa ou institucional.			
Toda ação mercadológica positiva reforça a imagem da organização.			
A imagem corresponde àquilo que os públicos pensam que a organização é.			
Saber como a opinião pública pensa sobre a organização, sua imagem corporativa.			
A imagem corporativa de uma empresa é produzida na mente dos públicos.			
Investigação a respeito da imagem corporativa da organização.			
A imagem corporativa diz respeito a como a organização é vista pelo seu público.			
Imagem da organização.			

Planejamento estratégico de comunicação.	Comunicação	Comunicação da organização
Comunicação institucional, corporativa e organizacional.		
A comunicação como um processo dinâmico.		
Os canais de comunicação com o público.		
A comunicação como processo de construção de sentidos.		
Situação de comunicação com seus públicos.		
Comunicação em todas as suas formas: cultural, administrativa, social e sistema de informação.		
Conhecer em profundidade a organização, sua comunicação.		
Detectar problemas que dizem respeito diretamente às áreas de comunicação.		
Comunicação corporativa e relação com meios de comunicação.		
Variáveis de comunicação.		
Desenvolvimento de programas integrados de comunicação.		
Revisão de todas as ferramentas e mecanismos de comunicação da empresa.		
As empresas precisam considerar seu esforço de comunicação.		
Comunicação clara, verdadeira e direta.		
Ações comunicacionais.	Comunicação organizacional	
Comunicação é relacionamento.		
Comunicação organizacional integrada.		
Identificação dos pontos fortes e pontos fracos de todas as modalidades de comunicação organizacional integrada.		
Auditoria de comunicação organizacional.		
Planejamento de comunicação organizacional.		

A comunicação organizacional estar intimamente ligada a uma visão e a uma estratégia gerais da empresa.		
Processos de comunicação organizacionais.		
Comunicação estratégica deve permear toda a organização.		
A comunicação corporativa integra todas as formas disponíveis de comunicação.		
Relacionamento da organização com seus públicos.		
Os parceiros da organização no sistema são os públicos.		
Apreciação do comportamento dos públicos, conhecer as aspirações, atitudes e opiniões.		
Conhecer a opinião dos públicos; a organização, sua comunicação e seus públicos.		
Perceber o que os públicos pensam realmente sobre ela.		
Os públicos, examinar suas características básicas de constituição e sua capacidade de crítica e reflexão.		
As organizações exercem responsabilidade quando consideram os interesses dos públicos.		
Os públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência.		
Situação em que se encontra em termos de comunicação com seus públicos.		
Monitoramento dos anseios e das expectativas dos públicos de interesse.		
Definição de públicos.		
Necessidades de relacionamento da organização com seus públicos.		
Estabelecimento do processo de relacionamento.		
Propostas de relacionamento da estratégia geral da empresa.		
	Públicos	Situação de relacionamento com os públicos

Públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização.	Relacionamento	
Determinar a situação de uma organização, sua comunicação, seus relacionamentos internos e externos.		
Implicações que possam afetar os relacionamentos.		
Normas de relacionamento com clientes.		

Quadro 35 – Unidades de significado, enfoques e dimensões dos autores teóricos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Varona (1994, 2004), Costa (1995), Andrade (1996), Freitas e França (1997), Goldhaber (1999), Villafañe (1999), Baldissera (2000), Witmer (2000), Simões (2001, 2006), Morley (2002), Torquato (2002), Fortes (2003), Kunsch (2003, 2006a, 2006b), Sousa (2004, 2006), Bueno (2005, 2007), Argenti (2006), Mestieri e Melo (2006), Marchiori (2006), Nassar (2006a, 2006b), Polidoro (2006), além do descrito na Resolução Normativa no. 43/2002, do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas.

A interpretação do quadro permite visualizar que os elementos aglutinadores das unidades de significado configuram-se nos enfoques:

- identificação institucional da organização: envolve o conhecimento sobre a filosofia, a missão, as políticas, seus propósitos, objetivos e metas;
- cultura organizacional: considera a história da organização, seus valores corporativos e compartilhados, suas crenças, costumes, tradições;
- organização: engloba os entendimentos referentes a análise da situação da organização, contemplando seus pontos fortes e fracos, suas potencialidades, oportunidades, ameaças, avalia ambientes micro e macro da organização;
- imagem: diz respeito à investigação a respeito da imagem corporativa da organização;
- comunicação: reúne aspectos acerca da comunicação em todas as suas formas, direcionada a diferentes segmentos de público, as ações e programas desenvolvidos, a todo o esforço comunicacional da organização;
- comunicação organizacional: refere-se à importância de estar ligada ao negócio da organização (aqui incluídas sua missão, visão e estratégias), à identificação de pontos fortes e fracos em sua prática, ao seu planejamento;
- públicos: identifica a importância da consideração de todos os segmentos afetos à organização, suas características, necessidades, expectativas, suas opiniões;
- relacionamento: abrange aspectos relativos às necessidades de relacionamento da organização, à determinação dos processos de relacionamentos existentes e às implicações que possam afetá-los.

Os enfoques, por sua vez, traduzem-se em dimensões finais, adquirindo, cada um delas, um sentido particular, a saber:

- Análise situacional interna: reúne os enfoques identificação institucional da organização e cultura organizacional.
- Análise de ambientes: reúne os enfoques organização e imagem.
- Comunicação da organização: reúne os enfoques comunicação e comunicação organizacional.
- Situação de relacionamento com os públicos: reúne os enfoques públicos e relacionamento.

Esta análise textual atém-se ao apresentado no *corpus* teórico da presente pesquisa. Os argumentos aglutinadores dos enfoques e dimensões são associados entre si e as relações são apresentadas como segue. Algumas dimensões podem ser mais explicitadas do que outras, sem que isso configure maior ou menor importância; todas têm o mesmo valor.

Para um melhor entendimento, ao longo do texto, a redação prossegue mesclando fragmentos textuais dos autores com redação interpretativa, combinando descrição e análise.

A sociedade contemporânea, globalizada, competitiva, veloz, convivendo em cenários de permanentes mudanças, mobilizada pela informação, conhecimento e tecnologia faz surgir novos e diferentes ambientes organizacionais. É neste cenário que as organizações constituem-se em organismos de crescimento tanto econômico quanto social, que atua e se relaciona com o meio, e cujo comportamento empresarial frente aos seus públicos afetos influencia diretamente seus resultados financeiros. E é neste cenário, principalmente, que se desenvolve a atividade de Relações Públicas.

O enfoque **identificação institucional da organização** considera o momento inicial da análise diagnóstica, qual seja o de identificar e reconhecer as declarações de missão e visão organizacional, refletindo sobre a sua razão de ser, suas aspirações para o futuro e sua realidade possível. De maneira análoga, investiga seus objetivos, metas e políticas organizacionais, indicando resultados pretendidos e princípios que sustentam a estrutura organizacional.

Neste momento da análise interessa saber da organização até que ponto tais informações são compartilhadas junto aos seus públicos de interesse, investigando se os colaboradores compreendem sua importância no sistema e se os públicos externos visualizam de que modo a existência do negócio contribui para o desenvolvimento do meio em que vivem.

Identificados os pilares e caminhos da organização, é essencial que a comunicação da empresa alinhe-se com tais princípios. Para Argenti (2006, p. 44), “ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação conforme manifestado na declaração da missão e da visão da empresa”.

Igualmente Kunsch (2003, p. 325-363) orienta para a correta identificação e consideração do momento filosófico do planejamento estratégico da organização - sua missão, visão, políticas e valores praticados. Em seu entender, (KUNSCH, 2006a, p. 39-40), o planejamento da comunicação “[...] tem de estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas”, não podendo estar dissociado do conjunto das diretrizes e ações delineadas.

Por sua vez, o enfoque **cultura organizacional** reconhece comportamentos manifestos internamente na organização, incluídas suas ideologias, costumes, tradições, normas e ritos praticados. A cultura e o clima organizacional influenciam o cumprimento dos projetos e metas da organização, onde a comunicação é elemento de disseminação destes valores corporativos.

Na identificação e consideração desta cultura organizacional importa considerar que a mesma contribui para o cumprimento de suas metas corporativas, e as organizações trabalham para obter a participação e a convivência pacífica de seus membros e grupos, por meio da adesão aos seus valores e normas explícitas e/ou implícitas.

Para os teóricos, a cultura “impregna todos os resquícios de qualquer organização até o ponto de constituir a principal influência sobre seus modos de

fazer e pensar” (VILLAFANE, 1999, p. 151, tradução nossa); Freitas e França (1997, p. 123-128) defendem a realização da auditoria da cultura empresarial, a fim de conhecer a história da organização, seus fundadores, valores, lideranças, ideologias, crenças, mitos, políticas, tradições, costumes, normas e procedimentos internos.

Os enfoques **identificação institucional da organização e cultura organizacional** refletem a dimensão **Análise situacional interna**, a qual, na realização do diagnóstico, pode ser entendida como um momento reflexivo, de reconhecimento dos principais conceitos e alicerces institucionais que guiam a corporação. A apuração e a compreensão de tais princípios é condição primeira para qualquer trabalho de comunicação e relacionamento.

O enfoque **organização**, igualmente nomeada e/ou entendida como corporação, instituição, empresa, entidade ou ambiente, sistema e/ou situação organizacional, entre outros designativos, neste estudo aparece claramente voltado à necessidade da compreensão da realidade vivenciada, seus ambientes internos e externos, situando-a no contexto e analisando o ambiente onde está inserida. Para Simões (2006, p. 74-75), “a atividade de Relações Públicas necessita de dados significativos que digam sobre o contexto do sistema *organização-públicos*”.

A fim de melhor gerenciar a comunicação da organização com o seu universo de públicos, outro aspecto referenciado pelos estudiosos diz respeito à contrapartida que um estudo sobre a organização oferece, qual seja o de orientar a cúpula diretiva da organização quanto aos melhores caminhos a seguir na prática da comunicação e relacionamentos organizacionais.

Fortes (2003) prescreve uma pesquisa institucional que avalia todo o ambiente macro e micro da *organização* que está sendo objeto de estudo, a qual possibilita encaminhar a “crítica institucional, pela qual são julgados os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas que sustentam ou comprometem as intenções estratégicas e operacionais da organização” (FORTES, 2003, p. 124).

Sobre a organização e a necessidade de mapear os aspectos essenciais que a compõem, bem como suas vulnerabilidades organizacionais, indicam igualmente o “levantamento do perfil real da *organização* [...], do nível de conhecimento e aceitação de seus produtos e serviços, do grau de satisfação de seus públicos e ao levantamento de desempenho de gestões administrativas”, dizem Mestieri e Melo (2006, p. 25).

Compreende-se, então, que conhecer a organização é fator de diferenciação e competitividade no mundo dos negócios e em nossa sociedade globalizada. A consideração sobre seus aspectos macro (variáveis externas à organização, tais como econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais) e micro (variáveis internas à organização, tais como ambiente de trabalho, cultura interna, competências organizacionais, recursos, sistemas de informação, entre outros) é decisória para o estabelecimento de estratégias e posições de mercado. Igualmente importa nesta reflexão a análise do setor de negócios, avaliando-se o mercado concorrencial, a logística dos processos, o crescimento ou desaceleração do mercado, entre outros aspectos.

O conhecimento aprofundado da realidade organizacional, etapa do diagnóstico em Relações Públicas, implica apoio ao processo de gestão e em adquirir as informações primeiras e essenciais ao planejamento da comunicação com vistas ao relacionamento com seus públicos.

A imagem organizacional, projeção da identidade, configura-se em domínio imaterial e intangível e nasce e se forma na mente das pessoas a partir de elementos referenciais, *inputs* recebidos e da soma de experiências que uma pessoa tem com a organização.

O enfoque **imagem**, concernente à maneira como a organização é percebida pelos seus públicos, compreende o entendimento de sua missão, visão, seus valores e propósitos corporativos, seu comportamento, suas manifestações públicas, suas relações com os públicos e com o meio no qual está inserida. A percepção que os públicos ligados direta ou indiretamente à organização têm deste

conceito público pode influenciar nos relacionamentos, na realização de negócios, nos resultados econômico-financeiros, na manutenção do sistema, enfim.

O entendimento dos teóricos sobre este enfoque igualmente volta-se para a necessidade de conhecer a opinião dos públicos quanto à imagem das organizações, bem como de sua avaliação permanente.

Para Sousa, “a imagem de uma entidade corresponde àquilo que os públicos pensam que a organização é” e “aquilo que a organização mostra publicamente que é, independente de o ser ou não, resulta da comunicação” (2004, p. 47, tradução nossa). O autor sugere ainda a realização de auditorias como métodos de investigação, pois as mesmas “permitem recolher dados quer para melhorar a eficácia e a eficiência organizacionais quer para avaliar as políticas de *imagem* (se existentes) e a *imagem* real da entidade” (SOUSA, 2004, p. 52, tradução nossa).

Capaz de influenciar nos resultados e no futuro da organização, Nassar (2006a, p. 101) entende a “imagem [...] como uma ferramenta trabalhada e medida de forma ativa pelos gestores”.

Para a realização do diagnóstico em Relações Públicas, a consideração sobre o enfoque imagem é fundamental para o entendimento do negócio e dos relacionamentos existentes. Auditar a imagem organizacional e corporativa implica em identificar seus aspectos positivos e negativos, determinantes para relações mais transparentes e comunicativas.

Os enfoques **organização** e **imagem** contemplam a dimensão **Análise de ambientes**, ratificando a *análise de ambiente externo* (possibilita investigar e avaliar como funciona o mercado e quais os cenários de desenvolvimento mais favoráveis à organização), *setor* (analisadas as variáveis do setor de negócios, concorrentes, distribuidores, fornecedores, produtos e serviços substitutos, entre outros) e *ambiente interno* (a caracterização do negócio da organização favorece uma radiografia inicial do contexto em que se vai atuar e desenvolver a comunicação; a verificação de seu posicionamento, de suas potencialidades e

fragilidades internas, o conhecimento de seus produtos e serviços, sua eficiência financeira, as competências organizacionais e departamentais, a cultura vigente e os relacionamentos internos, enfim, são imprescindíveis para a determinação de orientações estratégicas e de comunicação).

O enfoque **comunicação** abrange diferentes perspectivas conceituais. Apropriada às organizações, os autores referenciados neste estudo atribuem ao termo comunicação diferentes sentidos: referem-se aos processos internos e externos de comunicação; a formas, canais, níveis, fluxos e redes ou a meios, instrumentos e ferramentas; a posicionamento de comunicação. Além disso, a comunicação ora é vista como estratégica ora como corporativa, institucional, mercadológica ou de crise, entre outras compreensões.

Na realização do diagnóstico em Relações Públicas, a avaliação da comunicação implica em reconhecer a importância concedida ao campo e as áreas atendidas – Relações Públicas, imprensa, propaganda, entre outras –, as ações desenvolvidas com relação aos públicos internos e de interesse, as políticas e objetivos propostos, a adoção ou não de uma filosofia de comunicação integrada, a localização no organograma da empresa, a avaliação e mensuração das práticas comunicacionais.

A comunicação da organização deve estar sempre ligada à estratégia, daí a necessidade de análise antecipada sobre os ambientes da organização.

Entendida como “transferência de informação entre duas ou várias pessoas” (TORQUATO, 1986, p. 59), “serve para agir, a partir de componentes simbólicos, sobre um determinado contexto, modificando-o” (BRASIL, 2000, p. 12) e “comporta um emissor e um receptor [...], um canal [...] que serve para a transmissão de algo de um ponto a outro, e uma mensagem, que resulta da decodificação, entendida como um conjunto de sinais” (TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 34).

No entender dos teóricos, “as organizações modernas, para se posicionar frente à sociedade e [...] a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua

comunicação” (KUNSCH, 2006b, p. 179); Argenti (2006) prevê que é fundamental que a comunicação da empresa esteja alinhada com seu negócio, sua missão, seus princípios e valores; e Sousa (2004), ao propor uma auditoria de comunicação, sugere investigar

Posicionamento e formas de *comunicação* (setor de atividade, volume de negócios, organograma, balanço social, políticas de *comunicação*, *comunicação* desenvolvida internamente ou terceirizada, subordinação da área de *comunicação*, relação custo-benefício dos investimentos em *comunicação*, etc.); mapeamento da *comunicação* (linhas e redes de *comunicação* formal e informal, internas e externas); meios, canais e instrumentos de *comunicação*; *comunicações* interpessoais e individuais e celebrações; *comunicação* de marketing; *comunicação* com os meios jornalísticos (assessoria de imprensa); *comunicação* publicitária e *comunicação* de crise [...] (SOUSA, 2004, p. 53-61, tradução nossa).

Com relação à avaliação da comunicação, ainda, é importante examinar a imagem e o posicionamento transmitido ao público externo, indicando ou não coerência entre discurso e ação. Igualmente a avaliação dos resultados obtidos permite conhecer indicadores como clareza da comunicação adotada, consistência, impacto, resultados produzidos nos públicos de interesse.

O enfoque da **comunicação organizacional** pressupõe um processo de gerenciamento do fluxo de informações que permeia a organização, o qual visa desenvolver o diálogo e o entendimento com todos os segmentos de público envolvidos com o negócio. Ao estabelecer entendimento e relacionamentos favoráveis, a organização almeja obter boa-vontade e cooperação, conquistar credibilidade e legitimar suas ações. Para os autores aqui apresentados, a comunicação organizacional, também entendida como empresarial e corporativa, envolve abordagens atinentes a planejamento, auditoria, diagnóstico, ação estratégica e processo, abrangendo todas as formas e práticas de comunicação nas empresas, a saber interna, administrativa, mercadológica e institucional.

Kunsch (2003), ao orientar a realização do diagnóstico estratégico da *comunicação organizacional* entende que esta contempla a comunicação da empresa, seu conceito público, sua imagem, as práticas e processos implantados, os aspectos positivos e negativos resultantes; na realização da pesquisa institucional, a autora indica a investigação e a mensuração da *comunicação*

organizacional, com parâmetros ou indicadores de investimentos financeiros realizados.

Pretendendo que as mensagens sejam entendidas por todos os públicos de interesse, a comunicação organizacional, se bem-administrada e conduzida, deve assegurar unidade conceitual e de imagem. Além disso, o cuidado e o zelo com a imagem, procurando exercitar a coerência entre discurso e ação organizacional.

Para Nassar (2006b), as organizações são orientadas por suas identidades, valores, missões e visões e “[...] para que esses conceitos se expressem eficazmente em ações, relacionamentos, produtos e serviços, os processos de *comunicação organizacionais* [...] desempenham papéis fundamentais” (NASSAR, 2006b, p.245-246). Para Bueno (2005) também a importância da *comunicação empresarial* diz respeito a uma “interação permanente, buscando integrar seus produtos (ou marcas) e sua filosofia (ação ou responsabilidade social) de modo que [...] caminhem em sintonia” (BUENO, 2005, p. 107).

Os enfoques **comunicação** e **comunicação organizacional** contemplam a dimensão **Comunicação da organização**, a qual deve ser transparente e dialógica, com avaliação permanente sobre a natureza e a intensidade das informações, combinadas e estabelecidas a partir das estratégias corporativas. Ao responsável por esse processo cabe a missão de formulação das estratégias e mensagens a serem transmitidas, definição de canais e ferramentas, sempre visando estabelecer relacionamentos efetivos e duradouros com os públicos de interesse.

O enfoque **públicos** indica a necessária atenção aos relacionamentos construídos pelas organizações, junto aos segmentos de interesse existentes e/ou identificados, por meio do conhecimento de seus perfis, necessidades, expectativas e níveis de interação.

As relações estabelecidas pelas corporações junto aos seus públicos de interesse assumem relevância cada vez maior, constituindo-se em fator de

diferenciação por meio da identificação de marcas, idéias, conceitos e imagens. O esforço para a construção e a manutenção do diálogo pressupõe “constantes pesquisas e análises, para se saber o que pensam e esperam da instituição” Andrade (1993, p. 90).

Simões (2001) entende que “os parceiros da organização no sistema são os *públicos*: pessoas, conjunto de pessoas, grupos ou organizações cujos interesses são afetados e afetam as ações da organização na consecução de sua missão” (SIMÕES, 2001, p. 54); para o autor, o fazer de Relações Públicas diz respeito a “pesquisar [...] o processo do sistema organização-públicos [...] suas expectativas e interesses com relação à organização [...]” (SIMÕES, 2006, p. 73). Para França (2004, p. 27), “a base da existência dos *públicos* é a relação, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços”.

Na análise diagnóstica, a verificação de quais segmentos são mais estratégicos e em que momento da vida organizacional, e de que forma, podem exercer influência direta ou afetar os negócios corporativos.

O enfoque **relacionamento**, na seqüência da identificação dos públicos de interesse, passa pela sua capacidade de comunicar-se com os mesmos, entendendo-se a comunicação como fator de competitividade e diferenciação.

A construção de relacionamentos positivos e favoráveis à organização diz respeito a identificar e conhecer os públicos afetados, conforme foi abordado, suas necessidades, seus interesses e os autores tratam, nesta análise, da capacidade de a organização avaliar a qualidade de seus relacionamentos, com o fim último de garantir a sobrevivência empresarial.

Fortes (2003, p. 21) acredita que

às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de *relacionamento* [...].

França (2004, p. 121) recomenda o estabelecimento de relacionamentos estratégicos com os públicos da organização, pois “pertencem ao *relacionamento* contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência e o apoio [...] às suas atividades e contribuindo para criar um conceito favorável da empresa junto à opinião pública”.

A qualidade de tais relações implica aspectos como o tempo de relacionamento existente, o conhecimento das expectativas e dos interesses que mantêm com a organização, o como a organização está se relacionando com cada segmento (que ações e instrumentos de comunicação está adotando) e a eficácia das ações e dos instrumentos adotados. A verificação de possíveis problemas no relacionamento com os públicos (cada um dos segmentos) também representa fator de diferenciação.

Os enfoques **públicos** e **relacionamento** contemplam a dimensão **Situação de relacionamento com os públicos**, e aqui cabe dizer que, independente da classificação e segmentação adotada para identificar os públicos de interesse, importa sempre conhecê-los a fim de manter boas relações. Com vistas à manutenção da organização no sistema social, a médio e longo prazos, saber suas expectativas, atitudes e interesses permite propor e exercer uma melhor comunicação.

A análise discursiva até aqui realizada indicou pontos de vista dos autores analisados, organizados ao redor de certos argumentos, assertivas ou temas e mapeadas as relações entre essas afirmativas. Apoiada em (MORAES, 2003, 2007), foi desenvolvida mediante a análise textual qualitativa, configurando-se um processo reiterativo de reconstrução, conduzindo a novas compreensões do fenômeno com a participação desta pesquisadora.

Este caminhar descritivo e interpretativo atende ao primeiro objetivo da tese – **Investigar os aspectos teóricos que norteiam o diagnóstico como fundamento básico para a área de Relações Públicas**. Cada dimensão construída agrupa e concilia elementos semelhantes, os quais reúnem aspectos essenciais dos materiais de análise investigados (MORAES, 2007).

A título de elucidação, cabe destacar que o planejamento não está referenciado em destaque nesta apreciação, seja como unidade de análise, enfoque ou dimensão, dado o entendimento que o mesmo permeia todo o desenvolver da atividade. Função básica para a prática das Relações Públicas, o planejamento orienta para a tomada de decisões de forma integrada e sistematizada, oferecendo a possibilidade de investigação do fenômeno e a identificação da realidade (diagnóstico), definindo caminhos a seguir e estabelecendo prioridades, prevendo diretrizes e sugerindo estratégias. Além disso, a formalização do planejamento também estabelece comprometerimentos e oferece a possibilidade de *feedback* permanente.

Igualmente os teóricos referenciados ao longo do texto consideram o planejamento uma função básica e um elemento indispensável à atividade, a exemplo de Sousa, que entende que Relações Públicas “são processuais, já que se devem desenvolver continuamente, ao longo do tempo” (2004, p. 37, tradução nossa), e o planejamento deve estar inserido no processo da atividade, constituído de fases que se interpenetram e integram, a saber: “observação, formação de políticas, investigação e análise, *planejamento*, ação, avaliação, *feedback*” (2004, p. 37-39, tradução nossa).

É importante ressaltar, ao fechar esta primeira etapa da averiguação textual qualitativa, que a análise procedida não contempla a totalização da fala dos autores (neste estudo apresentadas e em suas publicações editoriais), mas, sim, aspectos referenciais que dizem respeito ao objeto investigado – **o diagnóstico em Relações Públicas**, lembrando, mais uma vez, a pouca produção bibliográfica existente e a recorrência a conceitos, compreensões e teorizações (SIMÕES, 2006; FARIAS, 2004).

4.2.2 Análise textual da fala dos entrevistados

O objeto de estudo e sua problemática nortearam também a realização de uma **pesquisa empírica com uma amostra intencional**.

A opção alternativa concentrou-se na investigação realizada com profissionais consultores e sem vínculo empregatício – aqueles independentes que prestam serviços e consultorias em Relações Públicas (planejamento estratégico ou projetos específicos e temporários) a diferentes organizações – e professores-doutores da área, dada a dificuldade de constatação da realização prática de diagnósticos em Relações Públicas por parte de profissionais atuantes com vínculo empregatício em empresas privadas no Rio Grande do Sul²⁸.

Para a seleção das fontes de pesquisa foram adotados os seguintes critérios: profissionais-consultores com mais de 20 anos de atuação profissional (dois), professores-doutores ligados a instituições de ensino (dois) e professores-doutores que exercem também a função de consultores (dois), totalizando um grupo de seis (06) entrevistados, todos reconhecidos regional e nacionalmente por suas trajetórias profissionais, conforme descrito a seguir:

- Profissionais-consultores
 - Analisa de Medeiros Brum – graduada em Relações Públicas (PUCRS) e Administração de Empresas (UFRGS), pós-graduada em Marketing (ESPM-RS); 24 anos de atividades na área, já atuou como profissional de Relações Públicas na Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil - RS (ADVB-RS), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - RS (SENAI -RS) e na agência Escala. Agraciada com o prêmio *Prêmio Nacional Opinião Pública*, CONRERP – SP/PR, 1992.

²⁸ A título de esclarecimento, a investigação inicialmente proposta contemplava também, como fontes de pesquisa, profissionais atuantes com vínculo empregatício – aqueles com dedicação exclusiva a uma organização, vinculados ao seu quadro funcional. O grupo representaria empresas gaúchas integrantes do ranking *Grandes & Líderes 2006*, edição anual da *Revista Amanhã* (editada pela Plural Comunicação Ltda.), principal publicação de negócios da região Sul. O *ranking* se constitui no maior levantamento regional (RS, SC, PR) e indica as 100 maiores empresas consideradas, a partir de seus balanços e registros contábeis, índices de patrimônio, receita, rentabilidade, liquidez, lucro líquido, crescimento e capital de giro. Foram selecionadas e contatadas 22 empresas participantes do *ranking* com sede no Estado, durante o mês de abril/2007, considerando a ordem de primeiros resultados, sendo identificados cinco profissionais de Relações Públicas empregados, os quais declararam a não-realização de diagnóstico em suas atividades. As demais empresas não mantêm profissional de Relações Públicas em seus quadros ou não responderam positivamente à realização da pesquisa.

Atualmente tem seis livros publicados na área de *endomarketing*²⁹ e é sócia-diretora da HappyHouseBrasil, agência voltada à comunicação interna, onde atende, entre outros clientes, Vale (Companhia Vale do Rio Doce), Votorantim, Gerdau, Vivo, Satipel, Seara, Santander, Bradesco, Grendene, Randon, Copesul, Renner, Grupo SBF, Tetra Pack e Amanco.

- Suzana Vellino Englert – graduada em Relações Públicas (PUCRS) e pós-graduada em Marketing (PUCRS); 32 anos de atuação na área, é comentarista do Programa Câmera Dois, na TV Pampa, em Porto Alegre/RS; palestrante e painelistas de assuntos ligados à comunicação em diversos congressos e seminários nacionais e internacionais. Publicou o livro *Canela, a reconquista de um horizonte – Memórias e Estratégias de Sucesso*, em 2002, fruto de sua experiência profissional como consultora junto à Prefeitura Municipal de Canela/RS. Agraciada com os prêmios *Sandra Garcia, Categoria Personalidade Ulbra 2005*; *Os Relações Públicas que Fazem e Acontecem*, CONRERP-RS/SC, 2002; *Prêmio Rubem Berta, Excelência em Marketing*, ADVB/RS, 2001; *Top de Marketing Projeto Canela 2000*, ADVB/RS. Atualmente é consultora de Relações Públicas, onde atende, entre outros clientes, Klift Ar-Condicionado, Prefeitura Municipal de Canela, Prefeitura Municipal de Taquara, Unimed Encosta da Serra, Fórum da Igreja Católica no Rio Grande do Sul, Fórum Mundial para a Paz e Desenvolvimento Sustentável, Formatex, Yáziggi e Springer Carrier.

- Professores-doutores

- Roberto Porto Simões – graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1964), mestre em Psicologia Organizacional pela PUCRS (1974) e doutor em Educação pela mesma instituição (1993); 35 anos de atuação na área,

²⁹*Endomarketing*, ou comunicação interna, trabalha na direção de estabelecer diálogo e entendimento junto aos colaboradores das organizações (Torquato, 2002). Analisa Brum publicou *Endomarketing* (1994), *Endomarketing* como estratégia de gestão (1998), *Um olhar sobre o marketing interno* (2000), *Respirando endomarketing* (2003), *Face a face com o endomarketing* (2005) e *Endomarketing de A a Z* (2007).

atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Agraciado com os prêmios *Prêmio Relações Públicas do Ano – Categoria Professor Pesquisador*, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), 2006 e 2007; *Os Relações Públicas que Fazem e Acontecem*, CONRERP-RS/SC, 2002; *Prêmio Idéias Profissional do Ano*, CONRERP/RJ, 1993; *Professor Nota 10*, Associação Rio-grandense de Imprensa, 1993; *Prêmio Nacional Opinião Pública*, CONRERP-SP/PR, 1983; entre outros. Publicou os livros: *Relações Públicas: função política* (1995); *Relações Públicas e micropolítica* (2001); *Informação, inteligência e utopia* (2006). Tem experiência na área de Relações Públicas e de Informação. Atua principalmente nos seguintes temas: Relações Públicas - micropolítica-ensino-prática.

- Rudimar Baldissera – graduado Relações Públicas pela Universidade de Caxias do Sul (1989), especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1997), mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1999) e doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2004); tem 18 anos de atuação na área, é professor e pesquisador na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Agraciado, entre outros, com os prêmios *Melhor tese na categoria Relações Públicas e Comunicação Organizacional* e finalista do prêmio melhor tese em Comunicação, Intercom, 2005; *Os Relações Públicas que Fazem e Acontecem*, CONRERP-RS/SC, 2002. Publicou o livro *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem* (2000). Tem experiência na área de Comunicação, em atividade principalmente nos seguintes temas: Comunicação, Relações Públicas, estratégia, comunicação organizacional, identidade, imagem-conceito, cultura e comunicação turística.

- Professores-doutores que exercem também a função de consultores
 - Cíntia da Silva Carvalho – graduada em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1993), mestra (1999) e doutora (2004) em Comunicação Social pela mesma instituição; 14 anos de atuação na área, é professora titular (graduação e pós-Graduação) no Centro Universitário FEEVALE. Agraciada com os prêmios: *Os que Fazem e Acontecem*, CONRERP-RS/SC, 2006; *1º. Prêmio Feevale/CaixaRS – Responsabilidade Social*, com o projeto GERAÇÃO DE RENDA da aluna Delci Grebin, Centro Universitário FEEVALE e CaixaRS (2006); *Destaque do Salão de Extensão*, com o Projeto Geração de Renda da aluna Delci Grebin, Centro Universitário FEEVALE (2006). Tem experiência na área de Relações Públicas, atuando sobretudo nos seguintes temas: planejamento, prevenção e gerenciamento de crises organizacionais, terceiro setor, captação de recursos para projetos sociais/culturais/institucionais, técnicas de comunicação dirigida, teoria e técnicas de opinião pública, imagem organizacional, organização de eventos. Atualmente, presta consultoria eventual em parceria com Martha Becker Assessoria de Comunicação.
 - Iara Silva da Silva – graduada em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1982), especialista em Marketing (Escola Superior de Propaganda e Marketing, 1989), mestra em Administração e Negócios (PUCRS, 2000) e doutora em Comunicação Social pela mesma Universidade (2006); 25 anos de atuação na área, é professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing e professora-licenciada da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Agraciada com os prêmios: *Destaque Em Eventos (1.º Lugar: RBS Debates)*, *RBS Comunicações – Editora Referência* (1989); *1º. Lugar: Projeto Viva Melhor – Categoria Projeto Social*, Câmara Americana de Comércio/RS (1994); *Prêmio Excelência Acadêmica da ESPM* pela orientação ao estudante Guilherme Junqueira Bohem - orientando Administração 2005, Escola Superior de Propaganda e Marketing/RS (2006). Tem

experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Propaganda. Atualmente, presta consultoria eventual a empresas prestadoras de serviços, varejo, indústria, butique de flores e agências de propaganda.

A realização da pesquisa empírica busca refletir sobre as práticas, crenças, entendimentos e valores concedidos ao diagnóstico em Relações Públicas por parte dos pesquisados. O ponto de partida é o olhar daqueles que vivenciam e/ou validam o exercício do diagnóstico como parte integrante da atividade de Relações Públicas.

A exemplo do procedido com o material examinado na análise textual qualitativa das obras e dos teóricos, também nesta etapa do trabalho dá-se a fragmentação do todo e a reorganização de unidades de significado para uma nova interpretação.

A legitimidade da escolha dos entrevistados está ancorada em suas experiências e trajetórias profissionais e acadêmicas, bem como em seu grau de expressividade da categoria profissional. Neste estudo, a amostra é de representatividade social, e os métodos de tratamento de dados são qualitativos.

Para Lopes (1997, p. 125), “é o objeto e sua problemática que devem nortear o uso das técnicas de amostragem, as vantagens e desvantagens”, definindo-se, por conseguinte, “as técnicas de observação para a coleta de dados junto às fontes de informação selecionadas”.

Também Deslandes (1999) argumenta que, para a definição da amostragem, “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade” (DESLANDES, 1999, p. 43), tendo mais valor e significado a abordagem junto aos indivíduos que efetivamente têm vinculação com o problema investigado.

No entender de Moraes (2007), em recente aula proferida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação Social

(Famecos), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), “cinco a 10 entrevistas já oferecem material suficiente para a análise textual discursiva” (informação verbal)³⁰.

Como **técnica de coleta de dados da pesquisa empírica** foi adotada a forma de **entrevista focalizada**, realizada pessoalmente, evidenciando o tema específico em questão – o diagnóstico em Relações Públicas. Gil (1999) assim se manifesta sobre este tipo de entrevista:

[...] enfoca um tema bem específico [...]. permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto [...]. Este tipo de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas (GIL, 1999, p. 120).

O objetivo é a compreensão dos profissionais quanto ao tema proposto, levando em conta suas opiniões e narrativas sem a imposição de conceitos preestabelecidos.

Ao chamar a atenção para o fato de que o entrevistador deve se manter neutro diante das respostas, sob pena de “introduzir algum viés na entrevista”, NOVELLI (2006) afirma que a entrevista pessoal

[...] favorece e potencializa aspectos positivos [...] maior cooperação do entrevistado devido a procedimentos de aproximação, índice elevado de respostas dado que dificilmente a entrevista é interrompida antes de chegar ao seu final, possibilidade de explicação de perguntas complexas (NOVELLI, 2006, p. 165-166).

O **instrumento de pesquisa** aplicado na entrevista focalizada consiste em um roteiro de perguntas, aplicado individualmente (Apêndice A), pretendendo obter a opinião particular de cada entrevistado quanto ao que ocorre em sua experiência profissional de Relações Públicas. Constituído de questões abertas, apresenta como vantagem “não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas” (GIL, 1999, p. 131).

³⁰ Informação expressa por Roque Moraes, professor e orientador no Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em 14 nov.07.

Este **roteiro de perguntas** consiste em questões que envolvem, em linhas gerais, aspectos sobre a realização do diagnóstico em sua prática profissional, metodologias aplicadas e objetivos pretendidos frente à realização de planejamentos de Relações Públicas.

As entrevistas pessoais foram realizadas no decorrer do mês de novembro de 2007 e, na coleta de informações, utilizaram-se os recursos de gravação (para evitar perda de informações, facilitar a condução da conversa e minimizar distorções), anotações e registros de comentários (questões centrais, dúvidas, aspectos relevantes). O produto obtido foram depoimentos e testemunhos sobre a prática do diagnóstico em Relações Públicas.

Passada a fase de coleta dos dados (entrevistas), os depoimentos foram todos degravados e transcritos, dando início ao processo de organização, classificação e interpretação dos dados obtidos. Por consequência, tratando-se de questões abertas, as informações subjetivas podem ser segmentadas em dimensões e objetivadas para tornar possível sua análise, buscando discursos que se repetem, mas nem sempre com os mesmos significados, por vezes repetição de enunciados, por vezes novos saberes e novos sentidos.

Para a elaboração dos resultados foi adotada, como procedimento metodológico já referido, a análise textual discursiva, que busca identificar pontos de vista concordantes ou discordantes entre si nas falas dos entrevistados. Da interpretação dos resultados obtidos advém a identificação de dimensões para tornar compreensível seus pareceres e opiniões, revelando práticas e considerações oriundas da comunidade profissional.

Pagès (1993), considerando que o indivíduo está inserido em um campo de acontecimentos exterior a si mesmo, que influencia sua conduta, seu universo mental, sua interpretação de mundo, avalia “o discurso não como um conjunto de partes que tem um conteúdo isolável, mas como um fluxo de contradições ligadas e encadeadas” (PAGÈS, 1993, p. 206). Em sua opinião, a “aproximação entre os fragmentos do discurso proveniente de indivíduos diferentes é

legítima, [...] pois pode esclarecer semelhanças estruturais, complementaridades e circuitos paralelos” (PAGÈS, 1993, p. 206-207).

Neste estudo, o tratamento qualitativo permite dissecar depoimentos explícitos e também os dados revelados nas entrelinhas do diálogo entrevistado-pesquisador. Como resultado, conforme Demo (1995, p. 245), mais que os dados estatísticos, “o depoimento, o testemunho” possibilitam a análise interpretativa das respostas.

A exemplo da posição dos teóricos das áreas de **Relações Públicas** e de **comunicação**, também as falas dos profissionais-consultores e professores-doutores são classificadas e unitarizadas, a fim de proceder-se à análise textual. No dizer de Moraes (2007, p. 75),

[...] um exercício de classificação dos materiais de um “corpus” textual. [...] um conjunto desorganizado de elementos unitários é ordenado no sentido de expressar novas compreensões atingidas no decorrer da pesquisa. [...] corresponde a simplificações, reduções e sínteses de informações da pesquisa, concretizadas por comparação e diferenciação de elementos unitários, resultando em formação de conjuntos de elementos que possuem algo em comum.

As dimensões propostas a partir da análise textual das obras - **análise situacional interna, análise de ambientes, comunicação da organização e situação de relacionamento com públicos de interesse** - serviram de base para a organização das falas dos entrevistados. Verificam-se as opiniões expressas e verbalizadas, destacando-se enunciados e proposições que representem elementos aglutinadores do tema proposto, identificadas como unidades de significado.

As *unidades de significado*, novamente, transcrevem fragmentos de suas falas, identificando frases e expressões expostas verbalmente quando da realização das entrevistas individuais. Estas, por sua vez, reúnem-se em uma nova classificação, os *enfoques*, os quais, na seqüência, identificam as *dimensões* anteriormente citadas.

Ratificando o processo de análise, procedeu-se [1] à desmontagem dos textos, [2] ao estabelecimento de relações, [3] à expressão das compreensões atingidas e [4] à auto-organização de uma nova aprendizagem Moraes (2007).

O quadro a seguir constitui uma representação gráfica do que foi expresso e revelado nas falas dos entrevistados, a saber: Brum (2007), Englert (2007), Simões (2007), Baldissera (2007), Carvalho (2007), Silva (2007). A fim de resguardar suas identidades, os entrevistados passam a ser relacionados somente pelas respostas obtidas.

Na primeira coluna aparecem as **unidades de significado**, identificando expressões literais e opiniões verbalizadas, fragmentações ordenadas a partir de analogias e semelhanças; na segunda coluna, os **enfoques**, uma nova abstração que reúne os elementos comuns às unidades de significado.

Na última coluna, **dimensões finais**, como anteriormente exposto, idêntica conformação ao revelado na análise das obras, pautando a descoberta de novas interpretações quanto ao objeto deste estudo: o diagnóstico em Relações Públicas.

Unidades de significado	Enfoques	Dimensões
Saber o que a organização quer, o que ela é, pressupostos da organização, os valores, as metas, os objetivos, a idealização de imagem.	Identificação institucional da organização	Análise situacional interna
Muitas vezes a própria empresa não se conhece.		
Relação às suas questões, cultura, poder, a forma como ela se comunica, até onde ela quer estabelecer esse diálogo.	Cultura organizacional	
Não é só cultura da empresa, é a cultura de onde essa empresa está localizada, como ela se relaciona com a comunidade.		
Níveis de informação interna, o que eles dominam de informação sobre a empresa, e o que eles recebem, e o que eles gostariam de receber e não recebem, o que gostariam de saber e não sabem.		
Gestão de relacionamento interno.		
Cultura organizacional.		
Relações de poder, cultura.		
Quem são, na verdade, os líderes da operação, os líderes formais e os informais.		
Essa análise pressupõe o ambiente externo e também o microambiente.		
Situações que direta ou indiretamente influem na questão daquele cenário.		
A questão não só local, como nacional e internacional, em termos de verificação de oportunidades e ameaças também.		
Análise situacional da organização, análise SWOT.		
Variáveis tanto do ambiente externo, quanto as do ambiente interno.		
Em nível interno, toda a questão de clima, a questão de, não só de recursos humanos como de ambiente de trabalho, de estrutura, de climatização, de benefícios, de incentivos.		
Se tem estrutura, se tem tecnologia.		

Contexto, macroambiente e do setor; quais são as forças que operam naquele setor, como é que aquele setor funciona, até mesmo em nível da comunicação.	Organização	Análise de ambientes
Análise de cenários, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais; em análise externa, oportunidades e ameaças, aspectos políticos, localização, todo o ambiente externo que de alguma forma interfere no funcionamento daquela organização.		
Mercado consumidor, ao mercado propriamente dito, todas as relações decorrentes de consumo.		
Verificação das vulnerabilidades que a organização passa, ou seja, os riscos que ela corre, identificar ou confirmar quais são os aspectos positivos, os aspectos mais fortalecidos da organização, tanto os aspectos positivos quanto os aspectos negativos são indispensáveis.		
Imagem significa algo que eu confecciono, algo que eu concretizo a partir, evidentemente, de uma verdade, mas que transpira objetivos que são planejados e sintonizados.	Imagem	
Imagem organizacional.		
Questões de opinião e imagem, reputação.		
A forma com que a empresa se comunica internamente é a imagem que as pessoas levam dela, como elas interagem internamente; é a imagem que sai dela; a imagem externa, ela se constrói muito a partir de como as pessoas se comunicam, se relacionam e se movimentam dentro da empresa.		
Imagem a gente não passa e não vende, imagem quem constrói é o outro.		
Eu tenho várias imagens que os públicos constroem de mim, que podem ser muito próximas ou até se sobreporem, ou elas podem ser completamente distintas; superar aquela idéia de uma imagem coesa, única, coerente do início ao fim, cada público tende a construir a sua imagem.		
A imagem organizacional sempre existe, a imagem é independente da ação do empresário.		

<p>Imagem é algo que se concretiza e que se constrói, se nós não construimos, ela acontece por si só.</p> <p>Relações Públicas tem como tarefa confeccionar, construir a imagem das empresas de acordo, exatamente, com a verdade intrínseca a cada uma das empresas.</p> <p>Se eu deixar que o mercado faça a sua imagem sem ter nenhum relacionamento com esse mercado, com esses públicos, com esses segmentos, eles vão achar e vão pensar o que eles bem entendem.</p>		
<p>Redes, os fluxos de comunicação.</p> <p>A comunicação é que, digamos assim, estabelece a ponte, é o elo de ligação.</p> <p>Ao mesmo tempo que a empresa produz produtos, ela produz comunicação e é através da comunicação que se estabelecem os significados e as pessoas se vinculam não a empresas, a objetos, ao meu ver, pelos menos uma relação de longo prazo, mas também a pessoas.</p> <p>Comunicação sem problemas não há comunicação.</p> <p>Ver as diversas formas de comunicação que a empresa estabelece, com os diversos segmentos e/ou públicos.</p> <p>Que tipos de palavras aquela empresa usa para se relacionar.</p> <p>A comunicação nas organizações é uma parte do diagnóstico, o diagnóstico quer ver como está essa comunicação; essa comunicação e esse exercício de poder.</p> <p>Toda a relação de comunicação e de poder pode ser investigada.</p> <p>Processos de comunicação e relacionamento.</p> <p>Com quem ela quer estabelecer esse diálogo, o que ela já realizou em termos de comunicação para aqueles públicos, quais eram seus objetivos, quais os resultados obtidos com essas práticas e também até onde ela deseja ir.</p> <p>A comunicação que ela estabelece em relação ao seu mercado consumidor, a comunicação que ela realiza ou não realiza em relação à sociedade, em relação aos diversos segmentos.</p>	Comunicação	Comunicação da organização

Quando existe problema, normalmente, é que a comunicação não está adequada.		
Normalmente o problema da comunicação organizacional é o problema, e para saber como resolver esse problema eu procuro sempre o ponto de vista do público-alvo.	Comunicação Organizacional	
Quem são os públicos, a característica do poder dos públicos, a capacidade desses públicos, a potencialidade desses públicos, os meios de comunicação utilizados para se chegar ao relacionamento.	Públicos	Situação de relacionamento com os públicos
Como são os relacionamentos com os diferentes públicos, relações de poder.		
Conhecer muito bem quem são os <i>stakeholders</i> , quem são esses públicos aos quais eu me direciono, qual é a relação da minha empresa com esses determinados públicos.		
Quais são os públicos prioritários, a imagem que eu quero ter com esses públicos, o que eu busco com esses públicos e, à medida da necessidade, planejar para atingir aquela imagem necessária, reputação e assim por diante.		
Procurar estabelecer, no mapeamento dos públicos, primeiro, as características, o perfil desse público, o relacionamento atual da organização com aquele público.		
Pessoas do público interno, consumidores, potenciais consumidores, busco saber a condição dessa empresa no mercado na visão do consumidor, na visão do intermediário, do revendedor daquele produto, dos seus concorrentes.		
Públicos, buscando saber deles o que eles esperam.		
Nossos critérios de segmentação de públicos não dão mais conta disso, quando a gente analisa, a gente está considerando um segmento ou, o público interno, por exemplo, existem várias tribos dentro daquele público interno, e a nossa tendência é tratarmos esse público de maneira uniforme.		
Não posso denegrir ou deixar de atender, também, às exigências e as necessidades dos públicos que estão diretamente ou indiretamente ligados a essa organização.		
Verificar qual é a relação da minha empresa com esses determinados públicos.		

Quais são as questões, como ele aborda os seus públicos.		
Toda investigação do relacionamento da organização, ela é indispensável.	Relacionamento	
Como a empresa se comporta em relação às pessoas, que tipo de programa ela divulga, que tipo de informação ela prioriza, se ela está acostumada ou não a divulgar resultados, se ela está acostumada ou não a divulgar programas de recursos humanos, se ela fala sobre mercado e produto.		
Relacionamentos, filosofia de Relações Públicas.		
Pensar comunicação e relacionamento estratégico.		
Nosso trabalho, enquanto profissionais em Relações Públicas especificamente trabalhando como gestores de Comunicação, está focado exatamente na gestão dos relacionamentos.		
Eu preciso preestabelecer um relacionamento equilibrado, eu preciso saber a quem eu estou enviando mensagens, para quem eu estou desenvolvendo ações específicas.		
A organização não existe sem os públicos; é a outra parte do sistema, se tirar público com quem que a organização vai se relacionar?		
Quando eu penso em Relações Públicas para filosofia de relacionamento, a grande diferença é ser ou não ser estratégico, quer dizer, eu preciso de Relações Públicas, profissional, quando eu quero pensar comunicação e relacionamento estratégico.		
O relacionamento com os públicos da organização vai depender da imagem, vai depender do conceito, atitude, reputação.		

Quadro 36 – Unidades de significado, enfoques e dimensões dos profissionais entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Brum (2007), Englert (2007), Simões (2007), Baldissera (2007), Carvalho (2007), Silva (2007).

A interpretação do quadro, conforme exposto em sua apresentação, contempla o entendimento dos entrevistados quanto ao tema diagnóstico em Relações Públicas, segmentado em **unidades de significado, enfoques e dimensões finais**.

Similar à análise realizada com os teóricos e suas obras, dispõe-se a seguir a interpretação e a síntese das convergências, agrupadas nos enfoques e nas dimensões finais relacionadas no quadro. Igualmente, o texto intercala fragmentos das falas dos entrevistados com redação interpretativa, combinando descrição e análise.

Assim, a interpretação do quadro permite visualizar as unidades de significado (primeira coluna), que se configuram nos enfoques:

- identificação institucional da organização;
- cultura organizacional;
- organização;
- imagem;
- comunicação;
- comunicação organizacional;
- públicos;
- relacionamento.

Os enfoques (segunda coluna), por sua vez, traduzem-se nas dimensões finais (terceira coluna), a saber:

- Análise situacional interna: reúne os enfoques identificação institucional da organização e cultura organizacional.
- Análise de ambientes: reúne os enfoques organização e imagem.
- Comunicação da organização: reúne os enfoques comunicação e comunicação organizacional.
- Situação de relacionamento com os públicos: reúne os enfoques públicos e relacionamento.

O enfoque **identificação institucional da organização** parte da premissa de que as próprias corporações devem ter clareza quanto ao papel que exercem na sociedade e no meio em que se encontram inseridas, sob pena de não estarem preparadas para enfrentar as constantes mudanças havidas no cenário dos negócios atualmente.

De início, o direcionamento das estratégias de qualquer organização presume o estabelecimento antecipado de seus propósitos mercadológicos e institucionais, prescritos e determinados em consonância com sua missão, visão, princípios, crenças e valores.

O exame detalhado destas premissas constitui a primeira etapa de uma investigação diagnóstica. Para os entrevistados, *“[...] saber o que a organização quer, o que ela é, pressupostos da organização, os valores, as metas, os objetivos, a idealização de imagem”* é condição básica para qualquer planejamento de Relações Públicas, entendendo que *“[...] não consigo simplesmente sentar e começar a ‘bolar’ alguma coisa, desenvolver alguma ação sem conhecer a empresa”*.

Sabedor de que *“[...] muitas vezes a própria empresa não se conhece”*, cabe também ao profissional de Relações Públicas a responsabilidade de auxiliar nesta reflexão, facultando-lhe identificar com mais clareza sua razão de ser, suas virtudes e suas qualidades básicas, sua realidade futura possível, que diferença faz sua existência no mercado e no setor de negócios em que atua. Na fala de um entrevistado *“[...] não dá para construir um conceito em cima de algo que não existe”*.

Em relação à **cultura organizacional**, compreendida como o conjunto de costumes, hábitos, normas, histórias, ritos, crenças e práticas compartilhadas, tem-se que constitui um referencial simbólico aos membros da organização e forma um corpo de entendimentos comuns, integrando modos de pensar, sentir e agir em grupo.

Referindo-se ao diagnóstico e à análise do comportamento do público interno, a opinião dos entrevistados registra que se trata de *“[...] levantamento de*

sentimento e percepção das pessoas em relação à empresa” e “[...] diagnóstico levanta cultura, levanta linguagem, levanta percepção, sentimento das pessoas, levanta as grandes feridas, as mudanças estruturais que deixaram resquício, isso aparece em diagnóstico”. Além disso, relativo à dicotomia existente entre a percepção da alta administração e dos colaboradores, afirmam que “[...] normalmente a direção tem uma visão poética do seu negócio, tem que ver o que as pessoas pensam, se elas agem da mesma forma, se elas têm o mesmo sentimento, a mesma percepção, as mesmas necessidades”.

Da mesma forma, aparece nas falas e nos discursos dos entrevistados a verificação de quem exerce a liderança e o poder na organização, formal ou informalmente, como é desenvolvida a gestão deste relacionamento interno, a forma como ela se comunica, e como se processa a informação corporativa, a exemplo de *“[...] níveis de informação interna, o que eles dominam de informação sobre a empresa, e o que eles recebem, e o que eles gostariam de receber e não recebem, o que gostariam de saber e não sabem”.*

Os enfoques **identificação institucional da organização e cultura organizacional** refletem a dimensão **Análise situacional interna**, que compreende, então, a verificação dos processos culturais e de gestão em consonância com os propósitos e estratégias estabelecidos pela alta administração, coerentes e articulados com os objetivos do negócio. A coerência daí advinda, ou, porventura, sua inconsistência, confere uma sustentação positiva ou negativa de imagem externa.

Sobre o enfoque **organização** os entrevistados referem a importância das análises de ambientes interno, externo e setorial, igualmente a exemplo da análise das obras, referendando aspectos socioeconômicos, culturais, políticos, geográficos, as oportunidades e ameaças, enfim, indicando a verificação *“[...] de tudo aquilo que de alguma forma interfere no funcionamento daquela organização”* e *“situações que direta ou indiretamente influem na questão daquele cenário”.* Em suas falas, indicam também a preocupação *“não só local, como nacional e como internacional”.*

Aparece aqui novamente a reflexão sobre o tratamento concedido ao público interno, sabendo-se da importância deste segmento para um melhor funcionamento da organização, a exemplo de investigarem-se questões “[...] não só de recursos humanos como de ambiente de trabalho, de estrutura, de climatização, de benefícios, de incentivos”, “[...] se tem estrutura, se tem tecnologia”.

A responsabilidade profissional também indica que “[...] todo nosso trabalho, precisa ter esse cuidado de ser desenvolvido a partir da realidade daquela empresa, das pessoas que constituem aquela empresa e das pessoas que percebem aquela organização num contexto macro. Então eu preciso ter muito clara qual é essa atuação dela no mercado e a atuação de forma interna também”, assim como “[...] a comunicação que ela estabelece em relação ao seu mercado consumidor, ao mercado propriamente dito, todas as relações decorrentes de consumo” e “[...] como aquela empresa se comporta, ela é mais competitiva, ela, por exemplo, é menos competitiva?”.

O enfoque **imagem** compreende o entendimento das questões ligadas à opinião e à reputação corporativa e é percebido pelos entrevistados como um conceito inerente à vida organizacional, uma representação mental no imaginário dos públicos, a qual influencia diretamente nos relacionamentos. A despeito de existir ou não um trabalho desenvolvido especificamente para a imagem da organização, consideram que “[...] a imagem organizacional sempre existe. Se uma empresa não se comunica com o mercado, ainda assim ela está divulgando sua imagem, ou seja, eu não quero me comunicar com o meu mercado. Então, a imagem, ela é independente da ação do empresário”.

Uma boa gestão organizacional e o conseqüente entendimento dos públicos internos, com vistas à propagação de um conceito externo favorável e positivo, também são destacados, confirmando a necessidade do investimento na comunicação com os colaboradores. Fazer circular as informações, estar atento ao que pode causar impacto na vida dos funcionários, desenvolver o diálogo e a compreensão são alguns dos aspectos que podem legitimar a ação corporativa junto a este segmento de público.

Sempre baseada na verdade, na transparência, na clareza, buscando o *feedback* e a retroalimentação do processo, a comunicação interna é o primeiro alicerce para a confirmação de uma imagem positiva manifesta junto aos demais públicos de interesse da organização, a exemplo de “[...] *eu sempre digo assim, que a forma com que a empresa se comunica internamente é a imagem que as pessoas levam dela. Não é só como as pessoas se movimentam, mas como elas interagem internamente. É a imagem que a gente sai dela. Eu vou para uma reunião e a forma com que aqueles executivos estão ali tratando e trabalhando, que eu começo a observar, é a imagem que eu levo dela como fornecedora, e aí eu faço essa relação com o cliente, eu acho que é a mesma coisa. A imagem externa, ela se constrói muito a partir de como as pessoas se comunicam, se relacionam e se movimentam dentro da empresa*”.

Não obstante falas que afirmam ser possível construir e trabalhar a imagem da organização “[...] *Então, para mim, imagem significa algo que eu confecciono. Algo que eu concretizo a partir, evidentemente, de uma verdade, mas que transpira objetivos que são planejados e sintonizados; [...] a imagem é algo que se concretiza e que se constrói, então o profissional de Relações Públicas tem como tarefa, na minha visão, confeccionar, construir a imagem das empresas de acordo, exatamente, com a verdade intrínseca a cada uma das empresas [...]*” e outros que entendem a imagem construída pela percepção do outro “[...] *imagem a gente não passa e não vende, imagem quem constrói é o outro. Então eu tenho várias imagens que os públicos constroem de mim, que podem ser muito próximas ou até se sobrepor, ou elas podem ser completamente distintas*”, aparece claramente a importância da prática das Relações Públicas “[...] *Relações Públicas tem como tarefa confeccionar, construir a imagem das empresas de acordo, exatamente, com a verdade intrínseca a cada uma das empresas*”.

A possibilidade de trabalhar favoravelmente a imagem da organização, “[...] *eu tenho a condição de buscar a imagem que a empresa deseja, desde que eu seja proativa em relação a esse sistema*” pressupõe fundamentar-se na verdade e na coerência entre o discurso e as atitudes organizacionais, “[...] *imagem que é constantemente verificada se está de acordo com a ação da empresa, ou seja, não adianta a empresa dizer algo que não representar isso na sua ação cotidiana,*

porque mais cedo, mais tarde, essa imagem vai ser desmascarada, de boazinha, de responsável, por assim dizer, apenas a partir daquilo que a empresa diz, mas isso vai ser conferido pelos públicos a partir do que realmente ela faz”.

Ainda, o significado do conceito imagem e a implicação direta no relacionamento organizacional aparece quando “[...] *o relacionamento com os públicos da organização vai depender da imagem, vai depender do conceito, atitude, reputação*”.

Os enfoques **organização** e **imagem** integram a dimensão **Análise de ambientes**, necessária para o gerenciamento da atividade de Relações Públicas junto às organizações, e sua não-realização pode ocasionar orientações indevidas do ponto de vista técnico.

A preocupação com a análise de ambientes, no processo diagnóstico, diz respeito a levantar dados e informações referentes ao comportamento da organização frente aos cenários e ao ambiente em que está inserida, em todas as suas variantes possíveis, visando a uma análise prospectiva que identifique as fragilidades internas e as tendências e oportunidades futuras. O conhecimento apurado e minucioso dos aspectos e variáveis internas, setoriais e externas que exerçam ou possam exercer influência no negócio da corporação denota comprometimento com sua permanência no mercado.

O enfoque **comunicação**, na opinião dos entrevistados, indica a necessidade de verificação de canais, fluxos, redes, direcionamentos, objetivos e práticas, sabendo-a responsável pelo estabelecimento de melhores relacionamentos. Em seu entendimento, ao mesmo tempo em que a empresa “[...] *ela produz produtos, ela produz comunicação e é através da comunicação que se estabelecem os significados [...] a organização, então, a meu ver, é resultado de uma dialógica de vários componentes, [...] o entorno, o contexto, produtos e gestão, [...] preço, distribuição, comunicação, aquelas coisas tangíveis, e o intangível cabe [...] à comunicação*”.

Confirmando que a comunicação é processo e relacionamento, associam-na às Relações Públicas, a exemplo de “[...] *Relações Públicas é parte do processo de comunicação, [...] Relações Públicas como filosofia de relacionamento, relação é comunicação, [...] não tenho como desarticular isso, e mais, relações de poder, cultura, e assim por diante, quer dizer, então quando eu penso nas Relações Públicas, eu penso para qualificar os processos comunicacionais, fundamentalmente, e esses processos comunicacionais / de relacionamento, eu não consigo desvincular um do outro, não tem como desvincular*”.

Além disso, também registram a comunicação como um processo dialógico, onde importa verificar “[...] *as diversas formas de comunicação que a empresa estabelece, com os diversos segmentos e/ou públicos*”, “*que tipos de palavras aquela empresa usa para se relacionar*”, “*toda a relação de comunicação e de poder*”, “*essa comunicação e esse exercício de poder... está havendo pressão dos grupos, o que está ocorrendo?*”.

A realização do diagnóstico em Relações Públicas requer, entre outros inúmeros aspectos, investigar com quem a organização estabelece diálogo “[...] *em relação ao seu mercado consumidor, a comunicação que ela realiza ou não realiza em relação à sociedade, em relação aos diversos segmentos*”, que estilo de comunicação pratica, o que já realizou em termos de comunicação, quais seus objetivos, resultados obtidos, entre outros aspectos. Idealmente também é recomendado analisar a comunicação praticada pelas organizações congêneres ou concorrentes, atuantes no mesmo ramo de negócios ou setor de atuação, comparando-se pontos fortes e pontos fracos.

O enfoque **comunicação organizacional** apresenta apenas uma citação literal por parte dos entrevistados, mantida devido ao fato de integrar a dimensão originalmente encontrada na análise das obras (referendada como base para a avaliação da fala dos entrevistados). Acredita-se que a expressão tenha sido utilizada como entendimento da comunicação nas organizações, segundo confirma a íntegra da fala “[...] *Normalmente, normalmente o problema da Comunicação Organizacional é o problema. E para saber como resolver esse problema eu procuro sempre o ponto de vista do público-alvo, porque muitas pessoas, muitos*

profissionais resolvem a partir do seu próprio ponto de vista, sem investigação, sem diagnóstico, traçar uma estratégia. Eu prefiro traçar uma estratégia conforme a solicitação ou a situação em vigência, então, se eu me atrevo a lançar uma estratégia que não está consonante com uma realidade, porque eu não conheço a realidade, eu posso incorrer num erro. Eu prefiro conhecer a realidade e a partir desse momento resolver a questão: qual é a relação que existe entre a necessidade do diagnóstico e a comunicação? Quando existe problema, normalmente, é que a comunicação não está adequada, e o diagnóstico me diz qual é o problema. E eu, a partir do diagnóstico, consigo, no meu projeto, viabilizar a comunicação”.

Os enfoques **comunicação** e **comunicação organizacional** contemplam a dimensão **Comunicação da organização**. Sabendo-se inquestionável sua importância para o mundo corporativo e para a sociedade, a prática estruturada da comunicação nas organizações desenvolve o diálogo, promove os relacionamentos com os diferentes públicos de interesse, estabelece os posicionamentos perante o mercado, favorece as negociações, enfim, legitima as ações corporativas e a diferencia.

Com base no estabelecimento de um planejamento antecipado, o qual demanda a realização do diagnóstico situacional prévio, o exercício da comunicação nas organizações deve se constituir em um processo ordenado, sistêmico (não ações isoladas e independentes, mas, sim, o uso integrado das ferramentas, recursos e áreas da comunicação), estratégico, permanente e continuado.

Ao falar neste processo ordenado, estratégico e continuado, além das análises situacional interna e de ambientes aqui referidas, pressupõe-se a verificação diagnóstica antecipada das necessidades de comunicação com os diferentes públicos. Para tanto, identificar cada um dos segmentos com os quais a organização se relaciona, suas necessidades, desejos, expectativas, estabelecer melhores meios e canais de comunicação, entre outros aspectos, como se verifica na seqüência.

O exame das falas referentes ao enfoque **públicos** demonstra a afinidade existente entre o item e os demais enfoques referidos nesta análise –

comunicação, relacionamento e imagem. Para os entrevistados, no que diz respeito a públicos, importa identificar quem são, quais seus perfis, a relação que mantêm com a organização, quais segmentos efetivamente configuram influência e como melhor se comunicarem.

Confirmando a assertiva, em seus discursos encontra-se, “[...] quando meu trabalho tem como foco os relacionamentos, [...] eu preciso conhecer muito bem quem são esses públicos aos quais eu me direciono. [...] verificar qual é a relação da minha empresa com esses determinados públicos. [...] quem são os públicos de influência, ou seja, eles interferem diretamente no funcionamento da organização, [...] qual é a opinião desses públicos sobre a ação da empresa [...]”; “[...] agentes de interesse ou stakeholders [...] quer dizer, quais são os públicos prioritários, a imagem que eu quero ter com esses públicos, [...] o que eu busco com esses públicos e, à medida da necessidade, planejar para atingir aquela imagem necessária, reputação e assim por diante”.

Reiterando a ligação existente entre públicos, relacionamento, imagem e existência organizacional, um entrevistado revela com clareza a importância da unidade de análise quando diz: “[...] Bom, a organização não existe sem os públicos. É a outra parte do sistema, quer dizer, se tirar público com quem que a organização vai se relacionar?”.

Os entrevistados confirmam a necessidade de identificar e conhecer os públicos ligados à organização, classificando-os e os segmentando a fim de melhor apropriar ações de comunicação (linguagens, canais, estratégias, etc.). Em sua opinião, “[...] já se fala muito em tribos, até os nossos critérios de segmentação de públicos não dão mais conta disso, da questão das tribos, porque quando a gente analisa, a gente está considerando um segmento ou o público, por exemplo, interno, existem várias tribos dentro daquele público interno, [...] nós temos a tribo do marketing, que tem uma determinada linguagem, um determinado discurso; temos a turma do financeiro, e assim por diante; [...] o nível de públicos, articulação, imagem organizacional, faz todo o sentido [...] conhecer os meus públicos [...] classificar [...] no sentido interno/externo, de interesse, agentes de interesse ou stakeholders, que é uma tendência hoje”.

Outro aspecto avaliado diz respeito ao que se considera público de influência como “[...] Stakeholders é um público que... todos são públicos, mas stakeholder é um público que dentro, dentro de um determinado tempo ele vai ser um público que poderá ameaçar a existência da organização. [...] porque ele é estratégico?, porque é a questão de a longo prazo, longo prazo, quer dizer, a curto, médio, mas não no momento, é estratégico porque ele é uma coisa do futuro. [...]”; Eu me reporto aos ensinamentos do professor Simões quando indica que os stakeholders são os públicos de influência, ou seja, eles interferem diretamente no funcionamento da organização, então preciso um estreitamento de relações com esses públicos constantemente [...]”.

Ainda, a fim de saber o que esperam da organização, atender suas necessidades e exigências, a preocupação (ou a necessária atenção) a como tratá-los e como atingi-los, informar e fazer-se entender com respeito, credibilidade, transparência e coerência, onde “[...] Dependendo da organização, essas linguagens são muito diferenciadas, os interesses são muito diferentes. E como chegar até eles, efetivamente tocá-los é um desafio”.

O principal entendimento quanto ao enfoque **relacionamento**, para os entrevistados, está focado exatamente na razão da existência da atividade de Relações Públicas na qual “[...] Quando eu falo em relacionamentos eu falo exatamente na filosofia de Relações Públicas, ou seja, [...] como são esses relacionamentos com os diferentes públicos, relações de poder [...] cultura [...] é uma questão muito importante quando se pensa em processos de comunicação e relacionamento; [...] penso em Relações Públicas para filosofia de relacionamento, [...] é ser ou não ser estratégico, [...] quero pensar comunicação e relacionamento estratégico. Se ela tem públicos e tem organização, há relações, ponto. [...]”.

Também importa, nas argumentações, o interesse da organização na gestão profissionalizada deste relacionamento, [...] todo nosso trabalho, enquanto profissionais em Relações Públicas especificamente trabalhando como gestores de Comunicação, está focado exatamente na gestão dos relacionamentos. [...] É pensar, também, como profissional de Relações Públicas, vamos dizer, no equilíbrio das relações, [...] no desenvolvimento do meu cliente, [...] às exigências e as

necessidades dos públicos [...] ter essa lucidez de que a prática do meu cliente vai gerar um resultado não só para ele como para o público que está sendo focada essa ação; [...] procuro estabelecer [...] o relacionamento atual da organização com aquele público, [...] até onde eles desejam ter aquele diálogo [...] o relacionamento com um determinado público”.

Os pareceres expressos sobre o enfoque relacionamento também dizem respeito ao diagnóstico prévio, no qual toda avaliação antecipada e toda investigação sobre os relacionamentos mantidos pela organização são fundamentais. Em suas falas, *“[...] como a empresa se comporta em relação às pessoas, que tipo de programa ela divulga, que tipo de informação ela prioriza, se ela está acostumada ou não a divulgar resultados, se ela está acostumada ou não a divulgar programas de recursos humanos, se ela fala sobre mercado e produto”.*

Os enfoques **públicos** e **relacionamento** contemplam a dimensão **Situação de relacionamento com os públicos**, o que implica, como já foi dito, a identificação dos segmentos de interesse, a construção e a manutenção dessas relações. Aqui importa retomar que os segmentos incluem desde os colaboradores e funcionários da organização até seus clientes e consumidores finais, passando por revendedores, terceirizados, prestadores de serviço, comunidade, entidades associativas, autoridades governamentais, mídia e imprensa, entidades congêneres e concorrentes, entre outros.

Igualmente, é necessária a verificação e a atenção aos tipos de elos existentes, consideradas a complexidade, a subjetividade dos seres humanos e as formas de relacionamentos interpessoais aqui incluídas as características e as aptidões individuais, como capacidades de comunicação, valores pessoais, experiências vivenciadas, empatia, competências técnicas, entre outros aspectos. Em relação ao aspecto corporativo, das organizações, a observância aos processos de gestão praticados, ao clima organizacional, aos estilos de liderança, às influências dos ambientes interno e externo.

A atenção ao nível dos relacionamentos organizacionais também implica saber ouvir e interpretar as mensagens recebidas, do mesmo modo que

saber transmitir e comunicá-las de maneira adequada. Considerando o público específico a quem a informação se dirige, observar a linguagem a ser adotada, a eficácia dos instrumentos e meios designados, a clareza e a objetividade da comunicação.

Uma política de comunicação clara e informativa e a estratégica consideração à situação de relacionamento com os públicos, pautadas pela transparência e pela coerência entre discurso e ação organizacional, oferecem vantagem competitiva, agregando valor à sua marca e à sua imagem.

Embora a análise textual das falas dos entrevistados, até aqui empreendida, tenha-se embasado nas dimensões propostas a partir da análise textual das obras – **análise situacional interna, análise de ambientes, comunicação da organização e situação de relacionamento com públicos de interesse** – alguns outros aspectos manifestos integram-se ao todo da pesquisa empírica realizada. A existência de um roteiro de perguntas abertas que permitia manifestações e abordagens pessoais fez surgir outros pareceres, contributivos ao estudo em questão.

Dada a diversidade de experiências e vivências que cada profissional traz consigo, e legitimando suas falas, estes novos aspectos são referenciados a seguir. Alguns depoimentos descritos, embora editados, permanecem mais extensos a fim de contemplar suas validade e compreensão.

Um primeiro aspecto diz respeito a **metodologias e práticas adotadas** para a realização do diagnóstico, tendo sido feitas referências principalmente ao levantamento de informações, a pesquisas documentais (relatórios, materiais institucionais), a conversas informais, à aplicação de questionários, às entrevistas pessoais e por telefone, aos grupos focais e à análise de materiais de comunicação (publicidade, produção jornalística, assessoria de imprensa, páginas da Internet). Em suas falas, a opção alternativa “[...] *vai depender do que eu estou buscando*”, “[...] *as técnicas precisam estar adequadas aos focos, aos objetivos*”, “[...] *analiso documentos, leio todas as informações existentes referentes ao assunto, na verdade me aprofundo com relação à própria empresa [...]*”.

Com relação a tais práticas, também é interessante observar o comprometimento pessoal dos profissionais, quando dizem que “[...] *faço pessoalmente, é uma função que eu não delego*”, “[...] *eu não uso gravador, para não inibir, eu escrevo à mão e não sei o nome das pessoas, sempre digo, eu não sei o nome de ninguém, não preciso... o importante para mim é o que vocês vão me contar, e partam do princípio de que eu não trabalhava para essa empresa, não a conheço, tudo que vocês me contarem vai ser novidade*”.

Referindo-se à aplicação da técnica de grupos focais, “[...] *grupos focais de uma hora, heterogêneos, de áreas diferentes, porém do mesmo nível, sempre, [...] a gente faz um desenho, pelo tamanho da empresa e a distribuição geográfica, de quantos grupos seria interessante ouvir. Eu não ouço grupos demais, porque no terceiro ou quarto grupo as coisas se repetem, [...] a gente manda um ‘convitezinho’ bonito, convida para conversar sobre comunicação e faz o diagnóstico*”.

Um segundo item presente na discursividade dos entrevistados refere-se a **procedimentos adotados para a análise dos resultados** obtidos com a realização do diagnóstico. Para eles, é necessário “[...] *ter a capacidade de fazer síntese, de analisar todos esses dados, de integrá-los, não há um gabarito para isso*”, “[...] *em quais variáveis nós chegamos a esse diagnóstico e quais foram as teorias que embasaram a nossa reflexão, que nortearam aquela nossa investigação, aquela nossa compreensão daquele objeto*” e “[...] *precisa um domínio muito bom da questão dos códigos culturais, para ver se aquilo que a gente interpreta é aquilo que foi dito; às vezes a nossa percepção se sobrepõe, muitas vezes há necessidade de um terceiro para ver se a interpretação não está sendo forçada*”.

Especificamente descrevendo o processo de análise e interpretação de dados, “[...] *tomo nota daquilo que vários disseram, nunca de uma percepção isolada*”, “[...] *vou pela quantidade de vezes que aquele assunto foi repetido, ou pela quantidade de vezes que aquela palavra apareceu*”, “[...] *vou fazer um cruzamento, elencar prioridades, vejo as vulnerabilidades e os pontos fortes da empresa, faço toda uma relação de vulnerabilidades, qual é o público que essa vulnerabilidade atinge diretamente, aí eu vou elencar graus de prioridade*” e “[...] *as informações eu*

tento retratá-las e relatá-las de forma mais neutra possível e junto com meu cliente, eu faço a avaliação”.

A **relação estabelecida com o contratante** (empresário, gestor, etc.) e a **apresentação dos resultados** obtidos com a realização do diagnóstico também são considerados fatores decisivos para a continuidade do trabalho e a objetividade é entendida como fator preponderante. Assim, “[...] *mostro para ele a realidade que eu conquistei, que por muitas vezes ou quase em todas elas, ele não conhece*”, “[...] *relato para ele, de forma mais neutra possível; realmente tento buscar com neutralidade essas informações, simplesmente relato aquilo que eu ouvi, aquilo que eu percebi*”, “[...] *consolido os dados e faço uma apresentação organizada por títulos, com raciocínio, lá no final com conclusões*”.

Esta apresentação expositivo-dialogada a que se referem também necessita de argumentação sólida e consciente, reconhecendo as características de cada dirigente ou profissional contratante, sabendo-se que nem sempre as conclusões ou informações reveladas vêm ao encontro das expectativas iniciais da organização. Então, os entrevistados consideram que “[...] *precisamos ter argumentos muito consistentes e uma análise muito séria*” e “[...] *não dá para pensar em nada senão em apresentar e defender, digo defender, sim, porque muitas vezes o que um bom diagnóstico vai dizer não é o que as pessoas que te chamaram querem ou gostariam de ouvir, então é preciso defender, tem que estar com argumentos muito claros, muito objetivos do porquê daquela conclusão*”. Ou, ainda, “[...] *têm empresas que a gente faz o diagnóstico e que diz ‘ah, não, mas isso aqui não é assim. De onde tu tirou essa informação?’ Não quer acreditar na realidade. Já outros empresários mais maduros, mais evoluídos, eles vêem aquilo ali como um retrato da empresa deles no momento*”.

Ainda, como profissionais, dividindo a reflexão sobre os resultados obtidos com a realização do diagnóstico, a apresentação é realizada em “[...] *uma exposição, um passo-a-passo, até para que ele absorva todo esse conteúdo, é importante que a gente vá colocando a par de algumas coisas, fazendo com que ele reflita junto conosco e não somente nós, não sejam tão onipotentes a ponto de achar que sabemos tudo, porque talvez ele saiba muito mais do que nós*” e “[...] a

avaliação, acho que é sempre de quem está no comando, porque depende de como ele lida com aquelas áreas, qual o poder que ele estabelece com cada uma delas; nós não fazemos parte daquele negócio, nós fazemos parte momentaneamente, nós temos que fazer com que ele tome a decisão, ele vai ter os subsídios, o suporte, mas ele que toma a decisão, porque se ele não sentir aquilo como dele, ele nunca vai colocar nada em prática e aquele trabalho vai ser frustrante, tanto para ele quanto para nós”.

Com relação ao fato de que muitos empresários e dirigentes têm seus olhares voltados mais especialmente aos aspectos e resultados econômico-financeiros das organizações, os entrevistados registram “[...] *o anseio muito grande dessas organizações se refere principalmente, ao diálogo que elas estabelecem com os ditos mercados, em função da necessidade, do anseio de resultados econômicos*” e “[...] *Busca-se muito uma relação imediata, ‘faço um trabalho e quero resultados’, eu faço um trabalho nesse sentido e, uma coisa mais imediatista, econômica, porque, eu diria econômica em tempo, econômica em financeiro, econômica em mudanças*”.

E isto nos leva imediatamente a outra consideração analisada na discursividade do grupo, dizendo respeito aos **interesses reais da organização** quando do momento de tomada de decisão sobre a continuidade do trabalho de Relações Públicas, pós-diagnóstico, portanto. Desta forma, “[...] *muitas vezes não é que o empresário não reconheça a importância de trabalhar o diálogo, o relacionamento com um determinado público, mas isso necessariamente exigirá um investimento em termos de recursos econômicos, materiais, em termos de pessoas, de tempo, e tudo isso é dinheiro, invariavelmente vamos acabar na questão do dinheiro*”, ou “[...] *não adianta fazer um trabalho de consultoria, de assessoria, se a organização não quer mudar; é extremamente frustrante realizar todo um diagnóstico, realizar todo um trabalho de investigação e a organização não se propor a mudar. Eu diria desgastante, frustrante para o profissional, e também para os públicos que tendem a se frustrar, porque quando alguém pergunta alguma coisa para nós, em princípio pressupõe-se que a pessoa realmente queira saber e a possibilidade de mudança; no momento que eu faço um diagnóstico, uma auditoria, existe uma certa tendência, as pessoas, os públicos daquela organização esperarem*

mudanças. E se isso não acontece a frustração é maior do que já era. Quer dizer, o clima da organização tende a ficar pior do que já estava, então essas questões têm que ficar muito claras”.

Entretanto, embora existam “[...] empresas que têm a ingenuidade de acreditar que podem contratar uma empresa e que ela pode sair trabalhando sem conhecer”, se há um real interesse da organização pelo investimento em Relações Públicas, o “[...] procedimento número um é convencer a empresa de que antes de fazer o trabalho a gente tem que fazer o diagnóstico”.

Realizada a avaliação diagnóstica e apresentados os resultados obtidos, chega-se à fase prognóstica e de **assessoramento quanto ao estabelecimento de estratégias** para aperfeiçoar o relacionamento da organização com seus públicos de interesse. Por conseguinte, “[...] cabe a nós o papel de orientá-lo, de fornecer o subsídio”, “[...] estratégias de comunicação e relacionamento, que vão me levar a uma determinada imagem”, “[...] elencar algumas coisas que são prioritárias, que são viáveis, que são possíveis para aquele momento da empresa, não é para todo sempre”, “[...] um caminho a seguir, temos o caminho a seguir em relação àquele objeto, àquele problema que ele nos contratou”, “[...] pode, também, sugerir, uma estratégia que contrarie os paradigmas vigentes, mas para isso eu tenho que mergulhar, saber o que é o contexto, o macroambiente, e no setor, como operar aquele setor? e que riscos implica, quais também os riscos, vantagens e desvantagens de adotarmos ou uma estratégia”.

Por fim, ainda um aspecto chama a atenção na análise discursiva, a que diz respeito à **freqüência para realização de diagnósticos**, sinalizando os entrevistados quanto à necessidade de um movimento permanente de verificação situacional da organização. Em suas falas, “[...] é um processo permanente, com uma periodicidade talvez maior, às vezes menor, mas que acontece sempre”, “[...] o diagnóstico, ele fica velho, porque as empresas estão mudando demais”, “[...] muda tudo, as empresas, elas mudam, o mercado faz com que elas mudem muito rapidamente, elas se transformam numa rapidez, então não vale mais, temos que fazer novo diagnóstico, diagnóstico envelhece”.

Esta análise textual das falas dos entrevistados atende ao segundo objetivo da tese – **Averiguar os procedimentos adotados à realização de diagnósticos junto a profissionais atuantes na área de Relações Públicas no Rio Grande do Sul**, cabendo ratificar que as unidades de significado descritas neste estudo representam o *corpus* analisado, agrupados por proximidades, reunindo-se em torno de idéias centrais (MORAES, 2007).

Das falas dos entrevistados buscou-se ver como diferentes sujeitos-profissionais da área reconhecem, identificam e compreendem o diagnóstico em Relações Públicas, seus sentidos, visões e interpretações a respeito do tema.

À medida que as narrativas dos entrevistados formam o conjunto de suas experiências particulares, aumenta o sentido e a compreensão do todo das falas, deixando de ser uma mera reunião de partes e relatos individuais, para constituir-se na expressão coletiva do grupo, a significação de uma identidade profissional. Assim, da interpretação do todo e da leitura de seus depoimentos é possível depreender a proximidade com o exposto na opinião dos autores teóricos consultados, principalmente em obras mais atuais, quando indicam a necessidade de verificação do maior número possível de itens e variáveis a respeito de uma situação organizacional, destacando-se, sobretudo, aqueles que dizem respeito ao relacionamento com os públicos de interesse.

Relativamente à análise sócio-histórica, eventuais referências são apreendidas de suas falas e um dos aspectos que pode ser contemplado neste item diz respeito à consideração sobre as culturas regionais *“[...] a gente trabalha para empresas em todo o país, as diferenças de regiões também se levanta bem no diagnóstico. No Nordeste, por exemplo, no interior do Nordeste, eles não têm muita percepção de emprego, para eles tudo é trabalho temporário. Aqui, no Sul, emprego. Então, por exemplo, a [empresa X], quando foi, abriu suas fábricas lá no Ceará, tinha que buscar as pessoas em casa, porque elas trabalhavam um mês e achavam que tinha terminado. Então, isso... porque existe o público interno, aquele que é todo ele em torno de uma comunidade, que toda cidade trabalha naquela empresa, ele se comporta completamente diferente do que o público interno, que as pessoas são de*

diversos lugares e vão lá naquela empresa trabalhar. E, também, a gente levanta, no diagnóstico, um pouco de cultura”.

Com relação à cultura, da mesma forma a ponderação às culturas organizacionais, a exemplo de *“[...] Esses dias, por exemplo, eu encontrei o termo compliance sendo usado de formas diferentes. Eu fui no... (empresa Y) e ... pediu para realizar um evento para os compliances. Eu entendi que eram pessoas da área de tecnologia da informação, que faziam o cumprimento da regra. Faziam cumprir regras, compliance, cumprimento da regra. E na mesma semana eu fui fazer um diagnóstico para o (empresa Z) e as pessoas me diziam, ‘ah!, eu bato ponto para não cometer um compliance’. O compliance, para eles, era erro. Completamente diferente para o (empresa Z)”.*

Ainda, diante da necessária consideração à cultura organizacional, *“[...] as pessoas saírem da universidade naquela ânsia de querer trabalhar, de querer fazer, de querer mudar as empresas sem antes conhecê-las. E ao não conhecê-las não respeitam a cultura. E se dão mal, porque fazem coisas inadequadas, coisas que passam por cima daquilo que já existe, coisas que não respeitam a cultura da empresa”.*

Outra abordagem referenciada diz respeito à aplicação de conceitos e teorias apreendidas de outras áreas científicas, como a Administração, por exemplo, a saber *“[...] todo processo de gestão ... porque a gente tem um modelo meio funcionalista, ... foram cedidas, digamos assim, lá do nosso amigo Fayol, ainda, o modelo praticamente, quando a gente fala em funções, nós estamos falando no paradigma funcionalista, ou seja, um modelo bastante pragmático de olhar um determinado objeto. Mas de qualquer maneira, para compreensão de qualquer problema, os conjuntos de procedimentos, para uma espécie de explicação, tem uma lógica, tem uma junção dessas duas coisas, do diálogo entre essas duas partes, principalmente, para que o receptor possa acompanhar o nosso raciocínio e efetivamente não pegue somente um fragmento daquilo que foi identificado”.*

Neste mesmo sentido, da capacidade de se examinar uma dada situação com o apoio de conhecimentos teórico-científicos, além de técnicos, frente à premência do tempo e à urgência para a solução de problemas organizacionais

em nossos dias, as falas indicam a necessidade de também a atividade de Relações Públicas ser capaz de se adaptar aos novos tempos. Assim, “[...] esse é o grande problema, porque principalmente o mundo ... exige ações rápidas, processo de tomada de decisões muito rápido, mas queiramos nós, ou não, a incerteza permeia este nosso mundo, então, refletirmos um pouco sobre isso faz bem, mas não é fácil. Eu te diria que poucas empresas, hoje, conseguem fazer isso” e “[...] como pode ser analisado, [...] existem alguns indicadores, a análise de discurso precisa estar muito bem, [...] um domínio muito bom da questão dos códigos culturais, para ver se aquilo que a gente interpreta é aquilo que foi dito”.

Procedidas as análises textuais das obras teóricas e das falas dos entrevistados, tem-se um novo movimento de compreensão do que até aqui foi apresentado, constituindo uma nova explicação interpretativa do conjunto de elementos expostos e suas inter-relações. Chamada de reinterpretação ou de metatexto (MORAES, 2007), apresenta-se um novo pensamento, uma síntese que busca reunir os resultados observados.

4.3 A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA VISÃO

Ao se proceder uma interpretação do até aqui exposto, está-se elaborando uma síntese, buscando explicar o significado das formas simbólicas e das relações estabelecidas. Pretende-se, ao reinterpretar estas análises dos conteúdos teóricos e empíricos apresentados, um novo e diferente movimento em direção a possíveis significados, que ultrapassa a explicação e a análise inicial e constrói um novo pensamento sobre o diagnóstico em Relações Públicas, objeto deste estudo.

Para Moraes (2007), este exercício de reinterpretação constitui um metatexto que trata de comunicar os resultados da análise textual realizada. O processo de interpretação constitui “um processo reiterativo de escrita” (MORAES, 2007, p. 32), uma reconstrução recursiva “em que o pesquisador, ao mesmo tempo

que compreende [...] os fenômenos que investiga, consegue comunicar os resultados da análise cada vez com maior precisão e qualidade” (MORAES, 2007, p. 128).

Os conceitos estudados quanto ao diagnóstico aplicado às Relações Públicas, tanto na análise teórica das obras quanto na investigação junto aos profissionais atuantes da área, permitem inferir que caminham no mesmo sentido as suas opiniões, demonstrando coerência e concordância quanto ao entendimento deste objeto de pesquisa. A reconstrução das compreensões possibilita produzir “argumentos centralizadores ou teses parciais” (MORAES, 2007, p. 33) para cada uma das dimensões analisadas.

O quadro a seguir apresenta uma síntese destas compreensões encontradas no *corpus* teórico e no universo do exercício prático da atividade de Relações Públicas:

Dimensões de Análise	O que dizem os teóricos	O que dizem os entrevistados
Análise situacional interna	Levantamento geral de dados institucionais; pesquisa institucional que identifica e avalia a missão, visão e valores da organização; definição do negócio, sua forma de atuação; declarações de fundadores e dirigentes da empresa; história da empresa ou o que tenha sido escrito sobre ela; auditoria da cultura empresarial, conhecimento da história da organização, fundadores, lideranças, ideologias, crenças, mitos, políticas, tradições, costumes, normas e procedimentos internos; a organização, infra-estrutura física, estrutura organizacional e administrativa, capital intelectual, responsabilidade social e balanço social; pesquisa objetivos e metas; avaliar a cultura organizacional e clima organizacional; a cultura impregna todos os resquícios da organização, constituindo a principal influência; sobre seus modos de fazer e pensar; comunicação corroborando a missão, valores, objetivos, metas e políticas organizacionais.	Saber o que a organização quer, o que ela é, pressupostos da organização, os valores, as metas, os objetivos, a idealização de imagem; relação às suas questões, cultura, poder, a forma como ela se comunica, até onde ela quer estabelecer esse diálogo; relações de poder, cultura organizacional; gestão de relacionamento interno; quem são, na verdade, os líderes da operação, os líderes formais e os informais; níveis de informação interna, o que dominam de informação sobre a empresa, o que eles recebem e o que gostariam de receber e não recebem, o que gostariam de saber e não sabem.

<p>Análise de ambientes</p>	<p>Dados significativos que digam sobre o contexto do sistema organização-públicos e aspectos essenciais que compõem a organização; conhecer em profundidade a organização; diagnóstico e avaliação do perfil, da situação corrente e do estado real da organização; avalia todo o ambiente macro e micro da organização; pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas; fatores positivos e negativos que poderão afetar a organização; investigação a respeito da imagem corporativa da organização e saber o que a opinião pública pensa sobre a organização; construção e formação de uma imagem; a imagem corporativa diz respeito a como a organização é vista pelo seu público; a imagem corporativa de uma empresa é produzida na mente dos públicos, a partir de sua percepção, e corresponde àquilo que pensam que a organização é; toda ação mercadológica positiva reforça a imagem da organização.</p>	<p>Análise de cenários, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais; em análise externa, oportunidades e ameaças, aspectos políticos, localização, todo o ambiente externo que de alguma forma interfere no funcionamento da organização; essa análise pressupõe o analisar variáveis dos ambientes externo e interno (microambiente); análise situacional da organização, análise <i>swot</i>; a questão não só local, como nacional e como internacional; contexto, macroambiente e setor; quais são as forças que operam no setor, como o setor funciona, até mesmo em nível da comunicação; verificação das vulnerabilidades que a organização passa, ou seja, os riscos que ela corre, identificar ou confirmar quais são os aspectos positivos, os aspectos mais fortalecidos da organização, tanto os aspectos positivos quanto os aspectos negativos são indispensáveis; todas as situações que direta ou indiretamente influem na questão daquele cenário; em nível interno, toda a questão de clima, de recursos humanos, de ambiente de trabalho, de estrutura, de climatização, de benefícios, de incentivos; se tem estrutura, se tem tecnologia; mercado consumidor, ao mercado propriamente dito, todas as relações decorrentes de consumo; questões de opinião e imagem organizacional, reputação; a forma com que a empresa se comunica internamente é a imagem que as pessoas levam dela, como elas interagem internamente; é a imagem que sai dela; a imagem externa, ela se constrói muito a partir de como as pessoas se comunicam, se relacionam e se movimentam dentro da empresa; imagem a gente não passa e não vende, imagem quem constrói é o outro; a imagem organizacional sempre existe, a imagem é independente da ação do empresário; imagem é algo que se</p>
------------------------------------	---	---

		<p>concretiza e que se constrói, se nós não construímos, ela acontece por si só; eu tenho várias imagens que os públicos constroem de mim, que podem ser muito próximas ou até se sobrepor, ou elas podem ser completamente distintas; superar aquela idéia de uma imagem coesa, única, coerente do início ao fim, cada público tende a construir a sua imagem; relações públicas tem como tarefa confeccionar, construir a imagem das empresas de acordo, exatamente, com a verdade intrínseca a cada uma das empresas; imagem significa algo que eu confecciono, algo que concretizo a partir de uma verdade, mas que transpira objetivos que planejados e sintonizados; se eu deixar que o mercado faça a sua imagem sem ter nenhum relacionamento com esse mercado, com esses públicos, com esses segmentos, eles vão achar e vão pensar o que eles bem entendem.</p>
<p>Comunicação da organização</p>	<p>A comunicação como um processo dinâmico; a comunicação como processo de construção de sentidos; a comunicação corporativa integra todas as formas disponíveis de comunicação; comunicação institucional, corporativa e organizacional; auditoria de comunicação organizacional integrada; identificação dos pontos fortes e pontos fracos de todas as modalidades de comunicação organizacional integrada; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação; detectar problemas que dizem</p>	<p>Ao mesmo tempo em que a empresa produz produtos, ela produz comunicação e é por meio da comunicação que se estabelecem os significados e as pessoas se vinculam não a empresas, a objetos, mas também a pessoas; a comunicação é que estabelece a ponte, é o elo de ligação; ver as diversas formas de comunicação que a empresa estabelece, com os diversos segmentos e/ou públicos; a comunicação nas organizações é uma parte do diagnóstico, o diagnóstico quer ver como está essa comunicação; essa comunicação e esse exercício de poder; toda a relação de comunicação e de poder pode ser investigada; processos de comunicação e relacionamento; que tipos de palavras a empresa usa para se relacionar; redes, os fluxos de comunicação; comunicação sem problemas não há comunicação; com quem ela quer estabelecer esse</p>

	<p>respeito diretamente às áreas de comunicação; revisão de todas as ferramentas e mecanismos de comunicação da empresa; variáveis de comunicação; situação de comunicação com seus públicos; os canais de comunicação com o público; comunicação corporativa e relação com meios de comunicação; planejamento estratégico de comunicação; desenvolvimento de programas integrados de comunicação; as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação; comunicação clara, verdadeira e direta; comunicação é relacionamento; a comunicação organizacional estar intimamente ligada a uma visão e a uma estratégia gerais da empresa; processos de comunicação organizacionais; comunicação estratégica deve permear toda a organização.</p>	<p>diálogo, o que ela já realizou em termos de comunicação para aqueles públicos, quais eram seus objetivos, quais os resultados obtidos com essas práticas e também até onde ela deseja ir; a comunicação que ela estabelece em relação ao seu mercado consumidor, a comunicação que ela realiza ou não realiza em relação à sociedade, em relação aos diversos segmentos.</p>
<p>Situação de relacionamento com os públicos</p>	<p>Determinar a situação de uma organização, sua comunicação, seus relacionamentos internos e externos; definição de públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência; os parceiros da organização no sistema são os</p>	<p>Quem são os públicos, a característica do poder dos públicos, a capacidade desses públicos, a potencialidade desses públicos, os meios de comunicação utilizados para se chegar ao relacionamento; como são os relacionamentos com os diferentes públicos, relações de poder; conhecer muito bem quem são os <i>stakeholders</i>, quem são esses públicos qual é a relação da empresa com esses determinados públicos; quais são os</p>

	<p>públicos; públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização; apreciação do comportamento dos públicos, conhecer as aspirações, atitudes e opiniões; perceber o que os públicos pensam realmente sobre ela; os públicos, examinar suas características básicas de constituição e sua capacidade de crítica e reflexão; necessidades de relacionamento da organização com seus públicos; estabelecimento do processo de relacionamento da organização com seus públicos; implicações que possam afetar os relacionamentos; situação em que se encontra em termos de comunicação com seus públicos; monitoramento dos anseios e das expectativas dos públicos de interesse; propostas de relacionamento da estratégia geral da empresa; as organizações exercem responsabilidade quando consideram os interesses dos públicos; normas de relacionamento com clientes.</p>	<p>públicos prioritários, a imagem que eu quero ter com esses públicos, o que eu busco com esses públicos e, à medida da necessidade, planejar para atingir aquela imagem necessária, reputação e assim por diante; estabelecer, no mapeamento dos públicos, as características, o perfil desse público, o relacionamento atual da organização com aquele público; verificar qual é a relação da empresa com esses determinados públicos; quais são as questões, como aborda os seus públicos; toda investigação do relacionamento da organização, ela é indispensável; como a empresa se comporta em relação às pessoas, que tipo de programas divulga, que tipo de informação prioriza, se está acostumada ou não a divulgar resultados, se está acostumada ou não a divulgar programas de recursos humanos, se fala sobre mercado e produto; pessoas do público interno, consumidores, potenciais consumidores, saber a condição dessa empresa no mercado na visão do consumidor, na visão do intermediário, do revendedor daquele produto, dos seus concorrentes; públicos, buscando saber deles o que eles esperam; nossos critérios de segmentação de públicos não dão mais conta disso, quando a gente analisa, a gente está considerando um segmento ou, o público interno, por exemplo, existem várias tribos dentro daquele público interno, e a tendência é tratar esse público de maneira uniforme; não denegrir ou deixar de atender às exigências e às necessidades dos públicos que estão diretamente ou indiretamente ligados a organização; relacionamentos, filosofia de relações públicas; pensar comunicação e relacionamento estratégico; nosso trabalho, enquanto profissionais em relações públicas especificamente trabalhando como gestores de</p>
--	---	---

		<p>comunicação, está focado exatamente na gestão dos relacionamentos; preestabelecer um relacionamento equilibrado, saber a quem está enviando mensagens, para quem está desenvolvendo ações específicas; a organização não existe sem os públicos; é a outra parte do sistema, se tirar público com quem que a organização vai se relacionar?; quando penso em relações públicas para filosofia de relacionamento, a grande diferença é ser ou não ser estratégico, preciso de relações públicas, profissional quando quero pensar comunicação e relacionamento estratégico; o relacionamento com os públicos da organização vai depender da imagem, vai depender do conceito, atitude, reputação.</p>
--	--	---

Quadro 37 – Convergências nas dimensões de análise pesquisas teórica e empírica

Fonte: Elaborado pela autora a partir das análises discursivas das opiniões dos autores teóricos e das falas dos entrevistados.

O exame do Quadro 37 indica, na primeira coluna, as dimensões finais encontradas, destacando os principais conceitos e significantes identificados neste estudo. A segunda e a terceira colunas apresentam a inclusão de excertos selecionados dos textos originais e das falas, constituindo uma forma de validação dos resultados das análises (MORAES, 2007).

Da interpretação das leituras realizadas e das falas dos entrevistados, no quadro acima revelados, depreende-se, então, que a **comunicação nas organizações** abrange todas as formas e práticas de comunicação nas empresas e identifica seu conceito público e sua imagem. Coordenada e produzida a partir de uma visão dos negócios e ligada às suas estratégias gerais, a comunicação é um processo em que se estabelecem os significados, possibilitando relações de longo prazo. À organização cabe a ciência de que, ao mesmo tempo em que desenvolve e oferece produtos e serviços, produz também comunicação, que esta faz parte do seu dia-a-dia, assim como e permeia todo o seu negócio.

A organização não existe sem os **públicos**, sendo importante identificá-los e conhecê-los, classificando-os e os segmentando a fim de melhor apropriar suas ações de comunicação (linguagens, canais, estratégias, etc.). Os públicos – pessoas, conjunto de pessoas, grupos ou organizações cujos interesses são afetados e afetam as ações da organização na consecução de sua missão – também conhecidos por *stakeholders* (agentes com influência), interferem diretamente no funcionamento da organização e necessário se faz pensar constantemente esse estreitamento de relações.

A base da existência dos públicos é a relação, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços entre os grupos ou entre uma organização e os públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência. Qualquer indivíduo ou grupo pode afetar a organização, ou ser afetado pelas suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados.

Identificados os públicos afetados à organização e de interesse da mesma, compete avaliar a qualidade de seus relacionamentos, e às Relações

Públicas, como gestora da Comunicação, está reservado o trabalho de facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento estratégico.

Relações Públicas, focada exatamente na gestão dos **relacionamentos**, investiga como se processam tais relações junto aos diferentes públicos – relações de poder, relações sociais, relações de consumo, relações de troca, etc., com vistas ao equilíbrio e a harmonia entre as partes do sistema organização-públicos.

Este relacionamento com os públicos da organização está igualmente ligado à **imagem** organizacional – conceito inerente à vida organizacional, uma representação mental no imaginário dos públicos.

A imagem de uma entidade (aqui entendida como organização) corresponde àquilo que os públicos pensam sobre a sua atuação, ou seja, tem a ver com os recursos intangíveis da empresa como, cultura, identidade, marca, entre outros quesitos. A imagem é produzida na mente dos públicos a partir de suas experiências concretas com relação ao comportamento, à cultura e à personalidade corporativa.

Saber o que a opinião pública pensa sobre a organização, sua imagem corporativa, seu posicionamento, como é vista pelo seu público, é fundamental para o estabelecimento de ações comunicacionais, procurando atender aos seus diferentes públicos.

Cientes de que quem constrói a imagem é o outro, cabe ressaltar, também, que este conceito público externo está diretamente relacionado à forma como as pessoas se comunicam, relacionam-se e se movimentam dentro da empresa, sendo possível uma organização ter várias imagens (no sentido de diferentes percepções acerca de), dependendo do nível de relacionamento que mantém com cada segmento de público.

Relações Públicas, gestora da comunicação e atendendo aos preceitos da atividade, pretende conduzir à compreensão, a uma ação harmônica e ajustada

aos outros e ao meio. Para que tal se processe, alicerçada a prática profissional em conhecimentos científicos, é necessário informação, idéia, discernimento e compreensão a respeito de algo.

O exercício da atividade de Relações Públicas não se efetiva sem um **diagnóstico**, entendido como a conclusão da análise de como se encontra a organização em face dos interesses de todos os seus públicos. Significa determinar a situação de uma organização, a natureza de sua filosofia operacional e de pessoal, o nível de conhecimento e aceitação de seus produtos e serviços, o grau de satisfação de seus públicos, os pontos fortes e fracos da comunicação da empresa, seu conceito e imagem pública.

Objeto deste estudo, o diagnóstico permite, então, conhecer uma determinada realidade vivenciada, oferecendo uma base de dados e informações que fundamentam a emissão de pareceres e recomendações sobre determinada organização. Aplicado às Relações Públicas, o diagnóstico configura-se em um exame, verificação e análise de todas as formas de relacionamento vividas junto a diferentes segmentos de público da organização, favorecendo e subsidiando a elaboração de planejamentos estratégicos de comunicação.

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

A base para a realização do diagnóstico em Relações Públicas fundamenta-se no conhecimento, no domínio, no entendimento e na compreensão das informações disponíveis acerca da condição organizacional. Quanto mais informação disponível para a diagnose da situação, mais conhecimento.

O processo de conhecimento leva o ser humano à apreensão dos fatos, à apropriação e à percepção consciente de seu entendimento, de reflexão e expansão da própria consciência.

O conhecimento, neste estudo, é compreendido tendo como base o sentido de coleta de dados, os quais dizem respeito à obtenção de informação para a diagnose da situação. Da mesma forma, os sentidos de compartilhar conhecimento, a necessidade do conhecer técnico por parte do profissional-pesquisador que realiza o diagnóstico e o conhecimento por parte do contratante para o entendimento da necessidade de mudança e/ou aceitação de sugestões da assessoria profissional.

A realização de diagnósticos em Relações Públicas está associada a uma visão ampliada e não-reducionista dos processos de relacionamento corporativos, permitindo conhecê-los, avaliá-los e assessorar quanto a novos e mais eficazes programas de comunicação nas organizações.

4.3.1 Uma proposta para realização de diagnósticos em Relações Públicas

A pertinência da sua realização e as vantagens facultadas com o **diagnóstico em Relações Públicas** encontram-se extensivamente abordados ao longo deste estudo. Seu principal diferencial, em comparação à realização de diagnósticos em outras áreas organizacionais, é a possibilidade de verificação dos processos de comunicação praticados pela organização junto aos segmentos de público de interesse e a qualidade dos relacionamentos daí advindos. Validando a opinião dos entrevistados na pesquisa empírica, *“[...] implementar um programa de comunicação, de Relações Públicas, sem fazer um diagnóstico é antiético e antitécnico”, “[...] o diagnóstico é a plataforma, é o patamar, é a estrutura sobre a qual se vai trabalhar”*.

A partir das considerações apresentadas neste estudo, em uma produção reiterativa que constrói um novo conhecimento (Moraes, 2007), apresenta-se, na continuação, uma sugestão de modelo, traduzindo-se uma reflexão e uma contribuição para a realização prática do diagnóstico em Relações Públicas.

Considerada uma determinada situação vigente ou um problema existente, a reflexão diagnóstica pressupõe um caminhar investigativo sobre a organização, concernente à verificação e à análise de diferentes aspectos e considerações corporativas. A conclusão da análise, e o que daí resultar, será, então, o **diagnóstico**.

Este caminhar investigativo pode assumir diferentes formas e procedimentos, a partir do olhar e da prática profissional de quem o realiza, dependendo do objeto e dos objetivos previamente estabelecidos.

Com base nos estudos desenvolvidos até então, bem como legitimando tanto os autores apresentados quanto os entrevistados, que confirmam a prática da atividade, e igualmente atendendo ao terceiro e último objetivo deste estudo – **Apresentar uma sugestão de modelo para a realização de diagnóstico aplicado à área de Relações Públicas** – propõe-se, como segue, um roteiro para sua aplicação e para o levantamento da situação comunicacional interna e externa da organização, com vistas à realização de planejamentos, a qual será denominada **DIAGCORE – Diagnóstico de Comunicação e Relacionamentos**. Sujeita a acréscimos, alterações e subtrações, entre outros detalhes, a proposta configura uma reflexão baseada na soma dos novos conhecimentos adquiridos, defendendo a comunicação como estratégia para consolidar relacionamentos.



DIAGNÓSTICO
<p>1. Diagnóstico</p> <p>1.1. Considerações sobre a análise dos ambientes macro (externo), setorial (negócio, concorrência) e micro (interno).</p> <p>1.2. Considerações sobre ameaças e oportunidades externas e pontos fortes e fracos internos.</p> <p>1.3. Considerações sobre relacionamentos da empresa junto a seus públicos de interesse.</p> <p>1.4. Considerações sobre pontos positivos e negativos da comunicação da empresa:</p> <p>1.4.1. Público Interno.</p> <p>1.4.2. Público Externo.</p> <p>2. <u>Análise das considerações</u></p> <p>2.1. Avaliação das variáveis que podem exercer maior impacto na vida organizacional.</p> <p>2.2. Identificação de riscos em potencial (inclusive quanto a níveis de aceitação e tolerância por parte dos públicos de interesse).</p> <p>2.3. Identificação de fatores críticos positivos (oportunidades) e/ou negativos (ameaças).</p>
PROGNÓSTICO
<p>3. <u>Prognóstico</u></p> <p>3.1. Considerações sobre tendências de futuro e possibilidades de situações críticas de relacionamento junto aos públicos de interesse da organização que devem ser minimizadas.</p> <p>3.2. Considerações sobre tendências de futuro e situações positivas de relacionamento junto aos públicos de interesse da organização que devem ser capitalizadas positivamente.</p>

Quadro 38 – Representação gráfica do modelo proposto para a realização de diagnóstico em Relações Públicas

Fonte: Elaborado pela autora.

Desmembrando o diagrama expresso acima, temos que o modelo apresenta movimento circular, sugerindo uma interpretação continuada e seqüencial que, dependendo da necessidade e das possibilidades de análise do avaliador, e

dada a subjetividade implícita nos processos relacionais e de comunicação, pode ter sua ordem alterada, invertida ou cruzada.

Na seqüência, a sinalização em forma de seta indica a ordenação proposta, pretendendo oferecer sentido direto e homogêneo à reflexão apresentada. Em um primeiro estágio, identificado como **1. Diagnóstico**, a investigação e a identificação das variáveis **organização, ambientes, comunicação e relacionamentos**. Segue-se uma apreciação crítica – **2. Análise das considerações** – sobre todas as ponderações a respeito dos ambientes em que se encontra inserida a organização, as condições favoráveis ou de risco que se apresentam, as ponderações sobre o exercício da comunicação e sobre a qualidade dos relacionamentos mantidos.

Após o diagnóstico, a título de complementação e por não estar dissociado do processo de análise e planejamento – **3. Prognóstico** –, a elaboração indicativa das tendências de futuro quanto ao relacionamento organização-públicos. O prognóstico e a projeção de cenários daí advinda possibilitam o assessoramento quanto à adoção de programas de comunicação, procedimento seqüencial no planejamento de Relações Públicas.

Cabe ressaltar que o modelo não é único, definitivo e aplicável a todas as situações e, sim, em consonância com os estudos e proposições até aqui examinados, a representação oferece elementos entendidos como fatores-chave para a realização de diagnósticos em Relações Públicas. Como instrumento de reflexão, o modelo sugerido **DIAGCORE – Diagnóstico de Comunicação e Relacionamentos** propõe, como segue:

Passo 1

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

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

Esta etapa será chamada de ORGANIZAÇÃO.

Passo 2

Análise de ambientes indica a avaliação crítica sobre os ambientes interno, setorial e externo à organização e sobre os fatores de influência ali verificados.

Inicialmente, a análise do ambiente interno permite avaliar as limitações que colocam a organização em vantagem ou desvantagem e risco, frente à concorrência e ao mercado externo, apontando forças positivas existentes (e que devem ser valorizadas e maximizadas) e aspectos ou pontos fracos que devem ser minimizados ou eliminados. A investigação geral dos setores da organização, suas capacidades financeira, gerencial, funcional, organizacional, pode ser procedida por meio de análise de relatórios e documental, índices de desempenho, conversas informais, entrevistas e observação direta. Também a investigação, entre outros itens, sobre as competências internas, a política de recursos humanos, os estilos de liderança e os processos de informação e comunicação (este, mais especificamente abordados no Passo 3).

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

A última verificação indicada nesta etapa diz respeito à análise setorial, a qual situa a organização frente à concorrência direta, avaliando seu posicionamento,

necessidades de mudança e evolução, ameaças do setor. Ao mesmo tempo, fornece indicadores sobre produtos e serviços substitutos (aqueles oferecidos por outros setores de negócios que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes). Tal verificação pode ser procedida por meio de análise comparativa do comportamento da concorrência, análise de dados históricos da organização com relação a aspectos comerciais, volumes de vendas e negociações, análise de pesquisas de mercado realizadas anteriormente. De maneira mais específica, a investigação diz respeito a como se comportam as empresas do setor, os fornecedores e compradores, e no que o negócio se diferencia.

Esta etapa será chamada de AMBIENTES.

Passo 3

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

Neste item, as variáveis de análise dizem respeito a políticas e objetivos propostos para a comunicação corporativa (adoção ou não de uma filosofia de comunicação integrada, ligada ou não à estratégia da organização), fluxos e canais de informação internos (ascendentes, descendentes, transversais), a importância concedida à comunicação (localização no organograma da empresa), áreas atendidas (Relações Públicas, imprensa, propaganda, etc.), comunicação com os públicos interno e externo (objetivos específicos pretendidos; ações e instrumentos praticados; eficácia das ações e instrumentos; barreiras existentes), avaliação e mensuração das práticas comunicacionais (imagem corporativa, relacionamento com a imprensa).

Esta etapa será chamada de COMUNICAÇÃO.

Passo 4

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

Esta etapa será chamada de RELACIONAMENTOS.

A interpretação do modelo sugerido abrange os principais campos de interesse da investigação sobre a realidade da organização, bem como da situação de comunicação junto aos seus públicos. Em seu escopo apresenta as grandes **dimensões** a serem investigadas para a realização do diagnóstico, tópicos invariáveis em qualquer processo de verificação da situação de comunicação, a saber: análise situacional interna, análise de ambientes, comunicação da organização e situação de relacionamento com os públicos de interesse.

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

A investigação proposta compreende o levantamento primeiro de dados, os quais buscam contextualizar a organização no seu tempo histórico, com a

identificação do negócio efetivamente realizado e os princípios e valores que lhe dão sustentação.

Em um segundo momento, uma investigação mais aprofundada contempla a análise de macroambiente, setorial e de microambiente, com vistas a conhecer forças externas e internas passíveis de contribuir para o crescimento da organização, assim como fraquezas internas e ameaças do ambiente que configurem obstáculos a serem transpostos.

A avaliação da comunicação, na etapa seguinte, abrange o questionamento sobre as políticas previstas e a prática exercitada no ambiente organizacional em estudo. Neste campo, é necessário visualizar o detalhamento das ações de comunicação desenvolvidas para diferentes segmentos de público, os objetivos pretendidos e os resultados obtidos.

No seguimento, o estudo minucioso dos públicos de interesse – indivíduos e grupos – pretende conhecer suas características básicas, motivações, interesses e expectativas para com a organização em foco. Da mesma forma, a análise a respeito de ações e estratégias até então desenvolvidas em termos de relacionamento e sobre a eficácia dos resultados. Neste item, ainda, a identificação de problemas de relacionamento que, porventura, possam existir.

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

Este roteiro indica alguns instrumentos específicos, como a realização de pesquisas (documental, entrevistas pessoais, questionários, etc.), a análise das ações de comunicação anteriormente desenvolvidas, conversas informais ou sistematizadas junto a colaboradores e outros, cabendo sempre ao investigador tal definição e o uso de criatividade na obtenção dos dados, considerando sua disponibilidade orçamentária e de tempo.

Por fim, o ponto de vista da autora deste estudo coincide com o de Gaj (2002, p. 85), para quem “diagnósticos padronizados só podem conduzir a soluções padronizadas, ou a pacotes prontos, o que na opinião dos estudiosos da realidade empresarial, não é aplicável por ser simples demais”, ratificando que não existem modelos únicos, prontos e formatados para a realização de diagnósticos em Relações Públicas, pois cada realidade organizacional contempla suas próprias características, de onde a validação deste roteiro abre caminho para novos estudos e reflexões futuras. Trata-se, o modelo sugerido, de uma nova leitura quanto ao objeto deste estudo, um novo olhar, uma reconstrução de novos significados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

A garantia desta sobrevivência organizacional pressupõe determinar com clareza seus propósitos atuais e suas potencialidades internas e externas, permitindo compreender e definir quais os rumos a seguir. Nesta definição de rumos e caminhos, é necessária a consideração às expectativas e aos interesses dos públicos afetos à organização.

A exeqüibilidade da aplicação de diagnósticos nas organizações está condicionada a sua necessidade de identificar e conhecer variáveis que afetam seus processos de negócios e corresponde a investigação, sistematização e análise de dados. Sua viabilização – metodologia e procedimentos a serem adotados, período e freqüência de realização – entretanto, deve atender às particularidades de cada empreendimento, e será determinada com abordagens específicas, de acordo com a realidade organizacional.

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

frente ao que existe de positivo e ao que necessita ser aperfeiçoado em termos de comunicação.

Os conceitos apresentados neste estudo demonstram os aspectos teóricos e empíricos da realização do diagnóstico em Relações Públicas, partilhando da idéia de que tal exercício configura-se fundamental para a efetivação de planejamentos de comunicação, sempre visando ao relacionamento com públicos de interesse, em qualquer organização. A revisão teórica procedida permitiu realizar um mapeamento sobre o objeto da pesquisa – O Diagnóstico em Relações Públicas –, recuperando os entendimentos a respeito do tema e ordenando convergências, semelhanças, diferenças e dissonâncias de autores de expressão nacional e internacional. Por sua extensão e profundidade, contextualiza a compreensão do tema.

A presente pesquisa revela o pensamento da comunidade científica de Relações Públicas, por meio da análise de suas obras e teorias, mas também o pensamento da comunidade profissional, por meio da análise de suas falas e experiências práticas. Além das opiniões conceituais, igualmente metodologias de aplicação e roteiros para encaminhamento da prática foram observados e descritos.

A questão norteadora da tese – *Como o diagnóstico é aplicado na área de Relações Públicas?* – e seus objetivos – *investigar os aspectos teóricos que norteiam o diagnóstico como fundamento básico para a área de Relações Públicas; averiguar os procedimentos adotados à realização de diagnósticos junto a profissionais atuantes na área de Relações Públicas no Rio Grande do Sul; apresentar uma proposta de modelo para a realização de diagnóstico aplicado à área de Relações Públicas* – foram sendo atendidos ao longo da investigação.

As pesquisas teórica e empírica efetivadas permitiram verificar que os principais enfoques que norteiam a realização do diagnóstico em Relações Públicas dizem respeito ao entendimento de variáveis referentes às **análises situacional da organização, de ambientes interno e externo, de comunicação e de relacionamento com públicos de interesse**. Apesar de outras considerações e derivações que daí podem advir, estas quatro premissas aparecem como básicas e

fundamentais para o entendimento de uma situação de comunicação nas organizações.

A interpretação e o resultado das análises possibilitaram observar uma realidade ainda conservadora e tradicional nas formas de realização prática do diagnóstico em relações públicas. A continuação deste estudo poderia sugerir uma investigação mais aprofundada acerca da real adequação desses modelos ao mundo atual, do virtual, da transformação das realidades organizacionais, da complexidade, da impermanência e do emergente.

No desenvolvimento do trabalho – analisando-se o que dizem os teóricos e como recomendam proceder, e os profissionais, sobre como procedem e entendem deva ser feito – foi-se construindo e referenciando opiniões e dimensões de análise, ampliando a base de informação e construindo novos conhecimentos. A partir do exposto e recuperado entre as comunidades teórica e profissional, propõe-se um modelo para a realização de diagnóstico em Relações Públicas, um estudo introdutório sujeito à análise da comunidade científica, a acréscimos e melhorias, o qual representa unicamente uma recomendação e se caracteriza como um primeiro passo para a compreensão dos elementos de generalidade neste estudo observados. “Mais que conclusões, indagações” (DEMO, 1995, p. 258).

O modelo proposto – **DIAGCORE – Diagnóstico de Comunicação e Relacionamentos** constitui uma re-interpretação do que se apresenta neste estudo e sugere alguns pressupostos básicos para sua realização, indicando o que investigar – análise situacional interna, ambiente, comunicação, relacionamentos.

O que se defende neste estudo é que a atividade de Relações Públicas, como mediadora das relações existentes entre a organização e seus públicos, demanda a efetivação de planejamentos para sua concretização e que tais, por sua vez, exigem a realização de diagnóstico antecipado para verificação da situação existente.

Mais além de uma simples questão de análise sobre o exercício do diagnóstico em Relações Públicas, permanece a constatação de sua

indispensabilidade para um coerente e harmônico desenvolver da comunicação e dos processos relacionais internos e externos à organização, capaz de nortear intervenções necessárias.

Finalmente, a contribuição deste estudo se confirma quando responde à questão norteadora da tese – *Como o diagnóstico é aplicado na área de Relações Públicas?* – e confere à sua realização o poder de, se bem aplicado e corretamente interpretados os seus resultados, desequilibrar os discursos organizacionais, porventura ocasionando instabilidade e maior reflexão sobre suas práticas relacionais.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. The value of brand equity. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 13, n. 4, p. 27-32, July/Aug. 1992.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** – vol II. São Paulo: Atlas, 1994, p. 39-79.
- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre: Sulina, 1983.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre "quem somos" e "como somos vistos". In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 31-50.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de Relações Públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 29. ed. São Paulo: Summus, 1996.
- _____. **Curso de Relações Públicas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- _____. **Psico-sociologia das relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1989.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- AZEVEDO, P. E. M. de. **Manual prático de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: TecnoPrint, 1979.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BASEGGIO, Ana Luisa. **Atuação extra-acadêmica do professor de Relações Públicas, contribuindo para formação do aluno**. 2000. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social)–Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BASTOS, Fernando; PORTO, Sérgio Dayrell. Análise hermenêutica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 316-329.

BASTOS, Maria Ignez P. L. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BRASIL, André Guimarães. 1999: Livro de Cabeceira – para pensar o signo como acontecimento. In: RUBIM, A. Albino C.; BENTZ, Ione M. G.; PINTO, Milton José. **O olhar estético na comunicação**. Coleção Compôs. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 9-22.

BUENO, Wilson da Costa. A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, n. 32, p. 11-28, 2^o sem. 1999.

_____. Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos. **Communicare**: revista de pesquisa/Centro Interdisciplinar de Pesquisa, Faculdade de Comunicação Cásper Líbero, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 83-91, 2001.

_____. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005.

_____. **Auditoria de imagem na mídia como inteligência empresarial**.

Disponível em:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo2.php>. Acesso em: 07 out. 2007.

CAETANO, Gilberto. Cenários Estratégicos. In: CAVALCANTI, Marly (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 97-121

CAMARGO, Antonio Carlos. **O desafio da informação no marketing da comunicação**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1983.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

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

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

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLENCI JUNIOR, Alfredo; GUERRINI, Fábio Müller. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI, Marly (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 321-350.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Resolução Normativa nº. 43 de 24 de agosto de 2002. Define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 209, 28 out. 2002, Seção 1.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Decreto Nº. 63.283**, de 26 de SETEMBRO de 1968 - Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº. 5.377, de 11 de dezembro de 1967. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br>>. Acesso em: 12 out. 2006.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Resolução Normativa nº. 43**, de 24 de agosto de 2002. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br>>. Acesso em: 12 out. 2006.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Lei nº. 5.377, de 11 de dezembro de 1967**. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br>>. Acesso em: 12 out. 2006.

COSTANZA, R. Economia ecológica: uma agenda de pesquisa. In: MAY, P. H.; MOTTA, R. S. (Orgs.). **Valorando a Natureza: análise econômica para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 111-139.

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J.H.; GUNTHER, Robert E. **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 31-50.

DORNELLES, Souvenir Maria G. (Org). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

DORSCH, Friedrich. **Dicionário de psicologia Dorsch**. Petrópolis: Vozes, 2001.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DURANDIN, Guy. **La información, la desinformación y la realidad**. Barcelona: Paidós, 1995.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 14. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da informação**. São Paulo: Ática, 1986.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de Relações Públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed., 2ª. tiragem. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

FLANAGAN, John C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 51, n. 4, p. 327-358, Jul., 1954. Disponível em: <<http://www.apa.org/psycinfo/special/cit-article.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2007.

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

_____. Relações Públicas estratégicas com o público interno. In: CESCO, Cleuza. G. Gimenes (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006. p. 37-88.

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

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

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

FREITAS, Sidinéia G. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006a. p. 135-148.

_____. Cultura organizacional e Comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006b. p. 33-52.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management – A Stakeholder Approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

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

GARAY, Angela. A origem das estruturas organizacionais: autoridade, poder e atribuição de papéis nas organizações. **Análise**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 179-189, 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria de negócios**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

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

GUARESCHI, Pedrinho A. **Comunicação e poder: a presença e o papel dos meios de comunicação de massa estrangeiros na América Latina**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HERBER, Jennifer; SINGH, Jitendra V.; USEEM, Michael. O desenho de novas formas organizacionais. In: DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J. H.; GUNTHER, Robert E. **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 328-341.

HIRSCHMAN, A. **Exit, Voice and Loyalty: responses to decline in firms, organizations and states**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.

KAST, Fremont. **Organização e administração**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração - fundamentos da teoria e da ciência**. 15. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1993.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

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

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

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

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

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

LLOYD, Herbert; LLOYD, Peter. **Relações Públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa**. Lisboa: Editorial Presença, 1984.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em comunicação: formulação de um modelo metodológico**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Construção e Proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. **Anais do XXVI ENANPAD** (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina; MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Auditoria das organizações: metodologias alternativas ao planejamento e à operacionalização dos métodos e das técnicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALDONADO, Alberto Efendy. Práxis teórico/metodológica na pesquisa em comunicação: fundamentos, trilhas e saberes. In: MALDONADO, Alberto Efendy; Guterres, Aline; PEREIRA, Carmem Rejane Antunes. **Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 271-294.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

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

MATOS, Heloiza. Governo Médiçi: discurso oculto na comunicação institucional – o caso AERP. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área [recurso eletrônico]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

MATTELART, Armand. **A globalização da comunicação**. Bauru: EDUSC, 2000

MATURANA ROMESÍN, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

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

MEADOWS, D. L., MEADOWS, D. H., RANDERS, J. ; BEHRENS, W. W. **Limites do crescimento** - um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1972.

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

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações Públicas**: a arte de harmonizar expectativas. São Paulo: ABERJE, 2004.

MINOR, Marianne. **Coaching e aconselhamento**: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001

MINTZBERG, Henry. **El poder em la organización**. Barcelona: Ariel, 1992.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTEIRO, Maria Benedicta. Conflito e negociação entre grupos. In: VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta (Coord.) **Psicologia social**. 6. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004, p. 411-450.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**. Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

MOREIRA, Júlio César Souza Tavares. **Dicionário de termos de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORLEY, Michael. **How to manage your global reputation**. New York: New York University Press, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MOSQUERA, Juan Jose M.; STOBÄUS, Claus Dieter. Afetividade: a manifestação de sentimentos na educação. **Educação**, Porto Alegre, v. 29, ano XXIX, n. 1 (58), p. 123-133, Jan./Abr. 2006

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, Cláudia Peixoto de. A pesquisa em Relações Públicas: orientações bibliográficas. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, n. 28, p. 144-154, dez. 2005.

_____. **O curso de comunicação social no Brasil: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

_____. **Tudo é comunicação**. 2. ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006a.

_____. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006b. p. 239-248.

_____. Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. p. 15-22.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

_____. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 164-179.

NUNES, Ana Karin. **Análise de conjuntura em Relações Públicas**: contribuições para o diagnóstico da relação poder/comunicação no sistema organização-públicos. 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, José Xavier de. **Usos e abusos de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PERUZZO, Cicília K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1982.

PINA, Vitor Manuel Dias de Castro et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional**: usos e funções da propaganda em Relações Públicas. São Paulo: Summus, 1990.

PINHO, Manoel Orlando de Moraes. **Dicionário de termos de negócios**: português-inglês, inglês-português. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Dicionário de termos de negócios**: português-inglês, inglês-português. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

POLIDORO, Márcio. Prefácio. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 15-16.

POPPER, Karl. **Conhecimento objetivo**: uma abordagem evolucionária. São Paulo: Itatiaia/Edusp, 1975.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

QUINN, James; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 157-167.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 1, n.1, ago. 2004.

RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. **Revista Signo y Pensamiento**, Bogotá, n. 26, p. 91-96, 1995.

ROBERTS, Geoffrey K. **Dicionário de análise política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

ROBERTS, Karlene H. et al. Organizational Theory and organizational communication: a communication failure? **Human Relations**, v. 27, n. 4, p. 501-24, maio 1974.

RODRIGUES, Antonio Carlos. **Sinalizadores: estratégia de auditoria preventiva e quebra de paradigma**. 2006. Disponível em <http://www.itweb.com.br/index.php?option=com_blogview&id=390>. Acesso em: 13 jul. 2006.

ROSA, José Antonio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SCHOEMAKER, Paul J.H.; MAVADDAT, V. Michael. Planejamento de cenários para tecnologias revolucionárias. In: DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J.H.; GUNTHER, Robert E. **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 187-214

SCHULER, Maria. **Administração da imagem organizacional: um método de configuração da imagem organizacional**. 2000. Disponível em: <<http://professores.adm.ufrgs.br/mschuler/artigos.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2006.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2003.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. Rio de Janeiro: DataGramZero - **Revista de Ciência da Informação**, - n. zero dez., 1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 17 dez. 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

_____. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações Públicas**: função política. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

_____. Relações Públicas: ingênua e crítica. In: DORNELLES, Souvenir Maria G. (Org). **Relações Públicas**: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

SOUSA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação em Relações Públicas**. Florianópolis: Secco, 2004.

_____. A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In: CESCO, Cleuza. G. Gimenes (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. **Modos de percepção em Relações Públicas**: o significado do conceito público. 2003. 144 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade dos Meios de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre.

STEIN, Ernildo. **Aproximações sobre hermenêutica**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, William E. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. (Orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 51-61

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **Ideologia e cultura moderna** – Teoria Social Crítica na Era dos Meios de Comunicação de Massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TOLEDO, Flávio de. MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

_____. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TROMPENAARS, Fons. O significado de cultura. In: **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

URIBE, Pablo Antonio Múnera; ZULUAGA, Uriel Hernando Sánchez. Antecedentes históricos de la Comunicación Empresarial. In: **Comunicación Empresarial**: una mirada corporativa. Medellín (Colombia): Colección Hermes/Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica – AICE, 2003a.

_____. Corrientes de la Comunicación. In: **Comunicación Empresarial**: una mirada corporativa. Medellín (Colombia): Colección Hermes/Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica – AICE, 2003b.

VARONA, Federico. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. **Revista Diálogos de la Comunicación**, Lima, no. 39, p. 53-64, jun. 1994.

_____. Ainda é possível sonhar: Teoria apreciativa y Comunicación organizacional. **ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 13-33, ago. 2004.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Relações Públicas**: opção pelo cidadão. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

VILLA, Mariano Moreno. **Dicionário de pensamento contemporâneo**. São Paulo: Paulus, 2000.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

WILCOX, Dennis L. **Public relations**: strategies and tactics. New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1986.

WITMER, Diane F. **Spinning the web**: a handbook for public relations on the internet. New York: Longman, 2000.

WILSON, Susana B. **Fixação de metas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOOD Jr, Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

YOUNG, Paul. **The nature of information**. New York: Praeger, 1987.

GLOSSÁRIO

Afetividade – Sentimento de afeição, amizade e carinho, está organicamente vinculada ao processo de conhecimento, orientação e atuação do ser humano, no complexo meio social que o rodeia e o potencial afetivo do ser humano é o que o capacita para conhecer as circunstâncias e os fatos do e no mundo (MOSQUERA; STOBÄUS, 2006, p. 129-130).

Boards – “ junta diretiva, diretoria, conselho de administração” (PINHO, 2005, p. 226) entendido como representantes do órgão diretivo da organização, comissões de auditoria, administradores de organizações e similares.

Briefing – Do inglês *to brief*, “termo usado em publicidade, jornalismo e em relações públicas para indicar o conjunto de informações e diretrizes passadas, com antecedência e de forma reduzida [...] a quem irá executar uma determinada tarefa” (FREITAS; FRANÇA, 1997, p. 121); também entendido como “relatório contendo informações precisas e detalhadas sobre a empresa e seus produtos, seus concorrentes, descrição dos segmentos de mercado de interesse, objetivos/metapas, oportunidades/ameaças, estratégias definidas, etc.” (YANAZE, 2007, p.337).

Checklist – “relação completa e detalhada de providências que devem ser tomadas na realização de um evento ou na produção de qualquer peça e verificadas ou checadas, uma a uma, durante o desenvolvimento de um programa ou projeto” (BARBOSA, 2001, p. 128); “Lista dos itens que devem ser verificados quanto a sua obediência a padrões previamente estabelecidos, seja de quantidade, seja de qualidade, ou de ambos” (MOREIRA, 1999, p. 85).

Clipagem – Também identificado como *clipping*, “coleção de material impresso, de rádio ou tv, com notícias sobre determinado assunto, empresa, pessoa ou marca” (SAMPAIO, 2003, p. 330).

Compliance – “[...] originário do verbo inglês *“to comply”*, significa estar em conformidade com regras, normas e procedimentos. Dentre as suas principais atividades estão a prevenção e o combate à fraude e à lavagem de dinheiro, a criação e o monitoramento de manuais e normas internas, os controles internos e a cultura organizacional”. Disponível em <https://www.agorainvest.com.br/opcoes_home/missao.asp>. Acesso em: 20 nov. 2007; “O termo *compliance* tem origem no verbo *“to comply”*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Os funcionários dos departamentos de *compliance* têm, portanto, a função de monitorar e assegurar que a instituição esteja cumprindo as regras aplicáveis a cada negócio, prevenindo e controlando os riscos envolvidos na administração de ativos”. Disponível em <http://www.krollnews.com.br/artigos/042006artigo_01.htm>. Acesso em: 20 nov. 2007.

Conflito – “Situação em que duas ou mais necessidades, objetivos ou cursos de ação são incompatíveis, fazendo com que o organismo sinta-se impulsionado em diferentes direções” (DAVIDOFF, 2001, p. 395); para Morgan (2000, 190-191), o conflito – de ordem pessoal, interpessoal, entre grupos ou entre coalizões – “é

normal e está sempre presente nas organizações. [...] surge quando os interesses colidem. [...] força disfuncional [...] estado indesejável [...]”; para Goldhaber (1999, p. 256, tradução nossa), “os conflitos existem nos grupos, entre os grupos e dentro do contexto da organização. Os grupos e organizações que pretendem triunfar aprendem a enfrentar os conflitos por meio de confrontações abertas e interações efetivas”.

Conhecimento – Para Cavalcanti (2003, p. 218), significa informação, idéia, discernimento e compreensão a respeito de algo, “o principal ativo estratégico da organização”. Para Blackburn (1997), algumas questões centrais com relação ao conhecimento dizem respeito à origem deste, ao lugar que ocupam a experiência e a razão, a relação entre conhecimento e certeza e conhecimento e impossibilidade do erro, e as formas de conhecimento, tópicos que se relacionam com “outros temas centrais da filosofia, tais como a natureza da verdade e a natureza da experiência e do significado” (1997, p. 119). Para Popper (1975, p. 125), “todo o nosso conhecimento é interpretação à luz das nossas expectativas, das nossas teorias [...]”.

Consultoria – “entendida como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva. [...] venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar [...] a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações” (QUINTELLA, 1994, p. 53); “[...] o conhecimento, o hábito da reflexão, a abrangência do seu campo de atuação (organização e administração), assim como sua posição [...] formal de intervenção na vida das organizações, fazem dele um intérprete da conjuntura social e econômica [...] das tendências para o futuro” (BASTOS, 1999, Introdução, p. XXII).

Convivência – Maturana (1998) define conviver como a aceitação do outro como legítimo em espaços de ação e convivência, referindo o “[...] processo em que [...] convive com o outro e, ao conviver com o outro, se transforma espontaneamente, de maneira que seu modo de viver se faz progressivamente mais congruente com o do outro no espaço de convivência” (MATURANA ROMESÍN, 1998, p. 29).

Crise – Para Argenti (2006, p. 259), “uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou intenção criminosa; pode incluir [...] a perda da credibilidade da organização ou outros danos em sua reputação”.

Diferença – Em qualquer situação de trabalho, as pessoas trazem consigo o próprio e exclusivo padrão de habilidades, necessidades, valores e objetivos. Qualquer pessoa que esteja em uma situação de enorme descompasso tende a se sentir infeliz e contrariada. A satisfação no trabalho está [...] correlacionada com o grau em que o trabalho reflete os interesses pessoais e permite o uso de aptidões” (DAVIDOFF, 2001, p. 473).

Efetividade – Para Kunsch (2003, p. 205), relaciona-se com a “[...] permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais”, enquanto para Prazeres (1996, p. 138), trata-se da “combinação de eficácia com eficiência no atendimento das necessidades do cliente pelos produtos ou serviços da organização”.

Eficácia – Que produz os resultados desejados a partir da escolha de alternativas corretas e criativas, com máxima utilização de recursos e aumento de lucro (OLIVEIRA, 2005, p. 38; KUNSCH, 2003, p. 205). Eficácia organizacional, para Mintzberg (1995, p. 125-126), diz respeito à capacidade de ajuste entre os fatores situacionais/contingenciais e os parâmetros para delinear sua adaptação a eles, a exemplo das dimensões da organização, seus sistemas internos ou a natureza dinâmica do ambiente. Oliveira (2005, p. 39) considera igualmente que “a eficácia de uma empresa depende de sua capacidade de identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa e de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente”.

Eficiência – Para Kunsch (2003), diz respeito a fazer bem feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico; em consonância com a autora, para Oliveira (2005) significa, ainda, resolver problemas, cumprir seu dever e salvaguardar os recursos aplicados.

Emergência – “Expressão empregada para informar que existe uma situação crítica que pode causar danos [...] e que exige providências imediatas” (PRAZERES, 1996, p. 139).

Empatia – para Bowditch e Buono (1999, p. 86), é colocar-se na posição ou situação de outra pessoa, em um esforço de entendê-la, e pressupõe sensibilidade às pessoas, suas atitudes, emoções e sentimentos. Toledo e Milioni (1994, p. 42) entendem que a empatia “tende a ser um fator positivo na harmonização das situações”, definindo-a como o “fato de um indivíduo sentir o que se passa no íntimo de outro, em determinado momento, e conseqüentemente ser capaz de entender e unir-se mais ao próximo”.

Entidade – Para Prazeres (1996, p. 145), é uma “denominação atribuída a uma organização que estabelece normas contratuais que podem ser utilizadas entre clientes e fornecedores. Essas normas podem referir-se a materiais, itens, produtos, serviços, organização ou sistema de qualidade”. Sinônimo de empresa e estrutura organizacional, pode também significar (PRAZERES, 1996, p. 139) “coletividade onde se justapõem uma competência, uma sociedade organizada por relações hierárquicas, uma comunidade de trabalho e de objetivos”.

Feedback – processo de se dar retorno a outra(s) pessoa(s), facilitando uma comunicação bidirecional, de maneira clara e que permita a reflexão sobre o que está sendo tratado (BOWDITCH; BUONO, 1999, p. 86-87); para Minor (2001, p. 29), trata-se de identificar comportamentos ou resultados desejáveis ou indesejáveis, oferecendo orientação quanto aos padrões desejados a fim de elevar níveis de desempenho de pessoas ou grupos. No processo de planejamento, para Stevens *et al* (2001, p. 13), o *feedback* constitui-se em elemento básico e trata-se de “conjunto de procedimentos para monitoramento e controle do plano [...] para saber se estamos no caminho certo”.

Grafismo – “*design* gráfico. Projeto de representação visual de uma idéia ou mensagem [...], deve incorporar os objetivos e a estratégia [...]; programação visual” (MOREIRA, 1999, p. 220).

Incidente – Uma circunstância acidental, um evento não desejado e que não faz parte da operação normal de uma organização, podendo causar uma interrupção no processo e resultar em lesões às pessoas, danos à propriedade ou perdas à organização. Para Flanagan (1954), incidente pode ser compreendido como qualquer atividade humana capaz de permitir inferências sobre determinada pessoa ou ação.

Input – Também entendida como “entrada” (BARBOSA, 2001, p. 390), trata-se de “informação liberada do mundo exterior [...] insumo, fator de produção” (MOREIRA, 1999, p. 247).

Instituição – Para Srour (1998, p. 108), refere-se às “unidades sociais que adquirem significado especial, valorizadas por elas mesmas”, contribuindo para a estabilidade e a regularidade da própria sociedade, a exemplo da instituição do casamento, da igreja, das forças armadas, da negociação coletiva, etc. Para o autor, pode-se entender instituições como “conjuntos de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social”. Para Bernardes (1993, p. 14), a instituição “caracteriza-se por ter [...] uma função que é a de atender a certa necessidade social básica”, enquanto para Roberts (1972, p. 122) instituição é uma “rede de estruturas, processos e valores compartilhados dentro de um sistema social, de natureza relativamente permanente, que se ocupa de uma função social ou de algum grupo de funções, a exemplo dos sistemas eleitorais dos regimes democráticos”.

Lettering – “esboço artístico mostrando [...] ilustrações, títulos e texto de peça promocional” (MOREIRA, 1999, p. 217).

Negociação – entende-se quando “duas ou mais partes em conflito procuram encontrar uma plataforma de acordo que evite a confrontação direta. [...] cada uma das partes toma em consideração a informação disponível sobre a situação, analisa o comportamento da outra parte, prediz o que irá acontecer [...] e avalia as suas potenciais conseqüências” e isto implica o “pressuposto da total racionalidade das decisões [...]” (MONTEIRO, 2004, p. 450-451).

Poder – Para Morgan (2000, p. 181-182), o poder nas organizações está ligado à política organizacional estabelecida e diz respeito a questões de autoridade, ao estabelecimento de regras, à responsabilidade, ao conhecimento técnico, à influência e ao controle; em sua fala, “é raro encontrar organizações que usem somente um tipo de comando” (MORGAN, 2000, p. 182); para Freitas (2006a, p. 141), “o termo ‘poder’ é abrangente em seus significados, termo polissêmico que pode ser sinônimo de tirania, respeito, influência, autoridade, capacidade para decidir, domínio de pessoas ou de uma nação sobre outras, carisma, manipulação, amor, força, coação”; Torquato (2002), por sua vez, fala no conjunto de poderes usado pelas organizações: remunerativo (dinheiro, da compra do trabalho), normativo (crenças, normas, valores, princípios), coercitivo (coerção, castigo, violência), expressivo (comunicação, argumentação).

Proativa – Agir de forma proativa, para Wilson (2001, p. 81), é ser capaz de antecipar-se aos problemas e ter um plano pronto para enfrentá-los calma e sistematicamente.

Reativo – Reatividade, demonstrar reação tardia. Reativo, “que age em resposta a; termo para um fenômeno que representa uma consequência de outro, comportamento que resulta de estímulos do ambiente” (DORSCH, 2001, p. 810).

Release – “material de divulgação produzido pela assessoria de imprensa e destinado aos veículos de comunicação” (KOPPLIN, FERRARETO, 1993, p. 73).

Spin-out – Conforme informação disponibilizada pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, trata-se de empresa constituída por um grupo ou unidade de uma grande empresa para explorar novos desenvolvimentos ou oportunidades de mercado recentes e onde a equipe de gestão e o capitalista de risco também têm uma cota do capital. Disponível em: <http://www.venturecapital.gov.br/vcn/s_CR.asp>. Acesso em: 19 out. 2007.

Sustentabilidade – Pode ser entendido como a capacidade de um empreendimento ou organização manter-se estável e constante, por longos períodos, considerados seus aspectos institucionais, sociais, políticos, econômicos, entre outros. Para Meadows (1972), o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazerem as suas próprias necessidades. Para Costanza (1994, p. 75), trata-se da “relação entre os sistemas econômicos humanos dinâmicos e os sistemas ecológicos mais abrangentes, dinâmicos, mas normalmente com mudanças mais vagarosas, na qual: a) vida humana possa continuar indefinidamente, b) individualidades humanas possam florescer, c) cultura humana possa desenvolver, d) efeitos das atividades humanas permaneçam dentro de limites a fim de que não destruam a diversidade, complexidade e funções do sistema ecológico de suporte da vida”.

SWOT – Do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), significa analisar os cenários do ambiente organizacional e “resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. [...] confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 136-139).

Trainees – “pessoal novato em treinamento/aprendizagem” (PINHO, 1997, p. 366).

APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa aplicado na entrevista

ROTEIRO DE PERGUNTAS SOBRE A REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
<p>Nome:</p> <p>Tempo de profissão:</p> <p>Empresas para as quais presta consultoria (se profissional-consultor):</p> <p>Período médio de prestação de serviços (se profissional-consultor):</p> <p>Designação de função (se profissional-consultor):</p>
INFORMAÇÕES SOBRE DIAGNÓSTICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. O que você entende por diagnóstico em Relações Públicas? 2. O que pode ser investigado com a realização de um diagnóstico em Relações Públicas? 3. Quais são os procedimentos adotados para a realização de diagnósticos em Relações Públicas? 4. Quais são as variáveis analisadas, itens e aspectos da organização pesquisados? 5. Como podem ser analisados os resultados de um diagnóstico em Relações Públicas? 6. O que ocorre após a realização do diagnóstico em Relações Públicas? 7. Qual a relação entre o diagnóstico em Relações Públicas e a comunicação nas organizações? 8. Qual a relação existente entre relacionamento, públicos da organização e imagem organizacional? <p>-----</p> <p>Se profissional-consultor:</p>

9. Você realiza diagnósticos em Relações Públicas na sua empresa/nas empresas para as quais presta consultoria? Se afirmativo – como ocorre?
Se o entrevistado disser NÃO – Você realiza algum levantamento de informações direcionado às Relações Públicas nas empresas para as quais presta consultoria?
Como ocorre?
10. Na qualidade de profissional de Relações Públicas, você planeja estrategicamente a comunicação da empresa para a(s) qual(is) presta serviços de consultoria?
11. Na qualidade de profissional-consultor de Relações Públicas, como você orienta a investigação sobre o relacionamento da organização com seus públicos?

ANEXO A – Lei no. 5.377/67, Conselho Federal de Relações Públicas**LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967****Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências.**

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I*Definição*

Art 1º - A designação de "Profissional de Relações Públicas" passa a ser privativa:

- a) dos bacharéis formados nos respectivos cursos de nível superior;
- b) dos que houverem concluído curso similar no estrangeiro, em estabelecimento legalmente reconhecido após a revalidação do respectivo diploma no Brasil;
- c) dos que exerçam a profissão, de acordo com o art. 6º do Capítulo IV da presente Lei.

CAPÍTULO II*Das atividades profissionais*

Art 2º - Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação;
- b) a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais;
- c) a planejamento e supervisão da utilização dos meios audio-visuais, para fins institucionais;
- d) a planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- e) ao ensino das técnicas de Relações Públicas, de acordo com as normas a serem estabelecidas, na regulamentação da presente Lei.

CAPÍTULO III*Do registro da Profissão e de sua fiscalização*

Art 3º - O registro do profissional de Relações Públicas fica instituído com a presente Lei, e tornar-se-á obrigatório no prazo de 120 (cento e vinte) dias a contar da sua publicação, para aqueles que já se encontram no exercício da profissão.

Parágrafo único. O registro referido neste artigo será feito pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante comprovante ou comprovantes portados pelos profissionais nas hipóteses das letras " a " a " c " do art. 1º.

Art 4º - A fiscalização do exercício profissional será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art 5º - A fiscalização do disposto no art. 2º alínea " e " ficará a cargo do Ministério da Educação e Cultura.

CAPÍTULO IV

Disposições gerais

Art 6º - Fica assegurado o registro de que trata o art. 3º da presente Lei às pessoas que já venham exercendo funções de Relações Públicas, como atividade principal e em caráter permanente, pelo prazo mínimo de 24 meses, conforme declaração do empregador e comprovação de recebimento salarial proveniente dessa atividade, em entidades públicas ou privadas que comprovem a existência do setor especializado, e ainda que sejam sócios titulares da ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas, por idêntico período.

Art 7º - A presente Lei será regulamentada pelo Executivo dentro de 90 (noventa) dias de sua publicação.

Art 8º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art 9º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 11 de dezembro de 1967; 146º da Independência e 79º da República.

A. COSTA E SILVA Jarbas G. Passarinho Favorino Bastos Mercio

ANEXO B – Decreto Nº 63.283, de 26 de Setembro de 1968**DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968.**

Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA , usando da atribuição que lhe confere o artigo 83, item II, da Constituição e tendo em vista o que determina a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, DECRETA:

Art 1º - Fica aprovado o Regulamento que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas e sua fiscalização, anexo ao presente Decreto assinado pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social.

Art 2º - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968; 147º da Independência e 80º da República.

A. COSTA E SILVA Jarbas G. Passarinho

**REGULAMENTO DA LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967,
QUE DISCIPLINA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS.**

TÍTULO I

Da Profissão de Relações Públicas

CAPÍTULO I

Do Profissional de Relações Públicas

Art 1º A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

Art 2º A designação de Profissional de Relações Públicas e o exercício das respectivas atividades passam a ser privativos:

a) dos que, a partir da vigência da presente lei, venha ser diplomados em Cursos de Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação;

b) dos que, antes da vigência da presente lei, sendo possuidores de diplomas de nível universitário, tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas, em estabelecimentos de ensino, cujos currículos venham a ser homologados pelo Conselho Federal de Educação;

c) dos diplomados no Exterior em cursos regulares de Relações Públicas, após a revalidação do diploma nos termos da legislação vigente, e ressalvados os amparados através de convênios.

CAPÍTULO II

Do campo e da atividade profissional

Art 3º A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de política social destinada à intercomunicação de indivíduos, instituições ou coletividade.

Art 4º Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
- d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.

CAPÍTULO III

Do exercício profissional

Art 5º O exercício em órgãos da administração pública, em entidades privadas ou de economia mista de cargos, emprêgos ou funções, ainda que de direção, chefia, assessoramento, secretariado e as de magistério, cujas atribuições envolvam, principalmente conhecimentos inerentes às técnicas de Relações Públicas, é privativo do profissional dessa especialidade, devidamente registrado no Ministério do Trabalho e Previdência Social.

§ 1º A apresentação de diploma de Relações Públicas, embora passe a ser obrigatória para o provimento de cargo público federal, estadual ou municipal, da administração direta ou indireta, não dispensa a prestação de concurso, quando a lei o exija.

§ 2º O disposto in fine neste artigo se aplica por igual, aos profissionais liberais e aos que exercem a atividade em Escritórios, Consultorias ou Agências de Relações Públicas legalmente autorizados a funcionar no País.

§ 3º A falta de registro profissional torna ilegal o exercício da Profissão de Relações Públicas.

TÍTULO II

Da organização profissional

CAPÍTULO I

Do registro profissional

Art 6º A inscrição profissional de Relações Públicas será feita pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante a apresentação de títulos, diplomas ou certificados registrados pelo Ministério da Educação e Cultura para as hipóteses das alíneas " a ", " b " e " c " do art. 2º.

§ 1º No caso do art. 13 o registro profissional fica condicionado à apresentação de Carteira Profissional anotado, ou comprovante de recebimento salarial, ou, ainda de declaração do empregador de que o interessado exerce a atividade em caráter principal ou permanente, para os profissionais sujeitos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

§ 2º Em se tratando de funcionário público, autárquico ou de sociedade de economia mista, será necessário a apresentação de título de nomeação, portaria ou ato oficial devidamente averbado ou, ainda declaração formal de Diretor ou Chefe de Serviço de Pessoal de que o interessado exerce a atividade, em caráter principal ou permanente, em setor especializado em Relações Públicas.

§ 3º Para os profissionais liberais que exerçam a atividade individualmente ou em Escritórios, Agências ou Consultorias, e, bem assim, em funções de magistério será necessário a apresentação de documentos comprobatórios que atestem a realização de trabalhos definidos no artigo 4º dêste Regulamento.

Art 7º Nos casos dos parágrafos do artigo anterior, será sempre necessário a comprovação do exercício profissional pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses anterior à vigência desta lei.

Art 8º Do competente livro de registro deverão constar, obrigatoriamente:

- a) denominação do estabelecimento de ensino em que se diplomou o interessado;
- b) número de registro no Ministério da Educação e Cultura;
- c) indicação do dispositivo dêste Regulamento que fundamentou o pedido de inscrição, em se tratando de não diplomados.

CAPÍTULO II

Da carteira profissional

Art 9º A todo profissional, registrado na forma dêste Regulamento, o Ministério do Trabalho e Previdência Social fornecerá Carteira Profissional, de acôrdo com o modelo em uso, na qual deverá ser anotado o número da respectivo inscrição no setor competente dêsse órgão.

CAPÍTULO III

Da jurisdição

Art 10. Os portadores da Carteira Profissional de Relações Públicas poderão desempenhar suas atividades no Distrito Federal, Territórios, Estados e Municípios, quer em caráter liberal quer assalariado.

Art 11. A fiscalização do exercício da Profissão de Relações Públicas, em todo o território nacional, será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, ao qual compete:

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas de Relações Públicas e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da Profissão de Relações Públicas, sem prejuízo da competência específica do Ministério da Educação e Cultura; e
- c) dirimir as dúvidas suscitadas pelo exercício da Profissão de Relações Públicas, e por êste Regulamento em decorrência de casos omissos.

TÍTULO III

Das Disposições Transitórias

CAPÍTULO I

Dos praticantes

Art 12. No caso de insuficiência de Profissionais de Relações Públicas, comprovada por falta de inscrição em recrutamento ou seleção pública, poderão os órgãos públicos, bem como quaisquer emprêsas privadas, solicitar ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, licença para o exercício dessa Profissão por pessoa conhecedora ou praticante dos métodos de Relações Públicas, portadora de diploma de curso superior.

Art 13. O disposto no caput do art. 2º se aplica, também aos que comprovarem o exercício de atividade de Relações Públicas em caráter principal ou permanente, pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses até 12 de dezembro de 1967, e, a qualquer tempo, a qualidade de sócios titulares da Associação Brasileira de Relações Públicas - ABRP por idêntico período.

Art 14. As exigências do art. 5º não prejudicarão a situação dos atuais ocupantes de cargos, emprêgos e funções da espécie, no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem.

Art 15. O presente Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ANEXO C – Resolução Normativa No. 43/02, Conselho Federal de Relações Públicas

RESOLUÇÃO NORMATIVA N.º 43, DE 24 DE AGOSTO DE 2002

Define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas

O Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP no uso das atribuições que lhe confere o art. 9.º, alínea “r” do Decreto 68.582, de 04.05.71, e

-considerando as disposições constantes nas alíneas "b", "c", "e", e "g" do art. 2.º do Decreto-Lei 860, de 11 de setembro de 1969, combinadas com as constantes no art. 3.º e nas alíneas "a", "b", "d", e "e" do art. 9º do Decreto 68.582, de 04 de maio de 1971;

-considerando a necessidade de se prestarem esclarecimentos sobre dúvidas e questões surgidas nos Conselhos Regionais quanto à aplicação de normas legais pertinentes à profissão, conforme dispõe a alínea “d” do Decreto 68.582,

RESOLVE:

Art. 1.º - Esta Resolução contém a definição das funções privativas e as atividades específicas do profissional de Relações Públicas, nos termos da Lei 5.377 e de seu Regulamento.

§ 1.º - Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento.

§ 2.º- Relações Públicas são definidas como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação, independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas.

§ 3.º- Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de:

l)comunicação estratégica, com o objetivo de atingir de forma planejada os objetivos globais e os macro-objetivos para a organização;

II) comunicação dirigida, com o objetivo de utilizar instrumentos para atingir públicos segmentados por interesses comuns;

III) comunicação integrada, com o objetivo de garantir a unidade no processo de comunicação com a concorrência dos variados setores de uma organização.

§ 4.º - Nesta resolução entende-se por :

I - Lei 5.377: A Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967;

II - Regulamento: O Regulamento da profissão baixado pelo Decreto 63.283, de 26 de setembro de 1968, que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei 5.377;

III - DL-860: O Decreto-Lei 860, de 11 de setembro de 1969, que dispõe sobre a constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas;

IV - Dec-68.582: O Decreto 68.582, de 04 de maio de 1971, que regulamenta o DL-860;

V - RN: Resolução Normativa do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas;

VI - Atividades específicas ou privativas: as especificadas no art. 2.º da Lei 5.377 e no art. 4.º do Regulamento;

VII - Funções específicas ou privativas: as definidas por esta RN em consonância com as atividades específicas;

VIII – Organização: grupamento organizacional, seja ele classificado como micro, de pequeno, médio ou de grande porte e de qualquer ramo de atividade, público, privado ou misto, com ou sem fins lucrativos;

IX – Empresa: o termo é aplicado para identificar uma organização do ramo industrial, comercial ou de serviços e que tenha fins lucrativos;

X - Comunicação:

a) Institucional, aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou, ainda, em torno de algo ou alguma coisa. A

comunicação institucional, com este escopo, está ligada ao nível de abordagem do assunto tratado e ao tipo de linguagem adotada para transmitir informações de uma determinada organização. O nível de abordagem deve ter a amplitude necessária à representação do conjunto de conceitos de uma organização, como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes, tanto do ponto de vista ético-moral quanto administrativo, em todos os níveis da organização. A linguagem institucional é aquela que trata esses assuntos com isenção comercial ou mercadológica, atendo-se, apenas, a identificar, demonstrar e apresentar os conceitos ligados aos temas próprios da organização, com a intenção de informar e satisfazer os interesses de um ou mais públicos ligados à empresa e os dela próprios;

b) Corporativa, aquela com as mesmas características e objetivos da comunicação institucional, com a particularidade de estar ligada exclusivamente à alta administração das organizações;

c) Organizacional, a ação estratégica de uma organização, elaborada com base no diagnóstico global e em uma visão geral da organização, levando-se em consideração o processo de relacionamento entre a organização e os seus públicos, individual ou simultaneamente;

d) Pública ou Cívica, a que promove o fluxo da informação entre as necessidades da sociedade e aquelas que estão disponíveis nas instituições públicas que são, por natureza, as portadoras do interesse coletivo;

XI – Pesquisa: processo interativo de levantamento de dados e informações de interesse de uma organização sendo:

a) Quantitativa, quando analisa informações com base em identificação numérica e percentual de opiniões de entrevistados;

b) Qualitativa, quando analisa informações com profundidade maior do que apenas a identificação numérica e percentual de opiniões de entrevistados. Pode ser o resultado das opiniões individuais ou de grupo, levando-se em conta, além da opinião, o conhecimento, a percepção e as expectativas dos entrevistados;

XII) Pesquisa de opinião:

processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões a fim de obter, pela tabulação e cruzamento de dados, uma análise quantitativa que indique a natureza de uma organização. Esse resultado oferece elementos percentuais que orientam a tomada de decisão pela área de comunicação;

XIII) Auditoria de Opinião:

técnica específica de relações públicas que levanta informações buscando-se a manifestação de opiniões dos entrevistados de maneira informal e espontânea. Processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões, percepções e expectativas, a fim de obter, pela análise e interpretação das informações, o resultado qualitativo que determina o perfil organizacional. Essa análise oferece um diagnóstico preciso e o embasamento correto para a criação do planejamento estratégico de comunicação.

A auditoria de opinião com fins institucionais apresenta as seguintes variações:

a) Auditoria ou pesquisa de imagem, técnica que objetiva, exclusivamente, a identificação da imagem mediante o conceito que tem o entrevistado em relação à organização;

b) Auditoria ou pesquisa de clima organizacional, técnica que objetiva identificar os níveis de satisfação e insatisfação do indivíduo e do grupo e que, em seu conjunto, determinam qual o tipo de harmonia ou conflito existente na organização ou parte dela;

c) Auditoria ou pesquisa de perfil organizacional, técnica que objetiva identificar as características institucionais, administrativas, políticas e de procedimentos que, consolidadas, permite que seja formulada a definição sobre a organização;

XIV – Diagnosticar:

executar ações que permitam o conhecimento ou a determinação das causas que provocaram determinado fato nas organizações. A análise conclusiva das informações desse conhecimento ou dessa determinação é chamada diagnóstico;

XV – Prognosticar:

executar ações que permitam antever com antecipação o desfecho ou o encaminhamento de determinada questão. A análise conclusiva das informações que possibilitam o desfecho ou encaminhamento é chamada prognóstico;

XVI – Público Estratégico ou de Interesse:

segmento definido como sendo portador de interesses mútuos e comuns com a organização.

Art. 2.º - A falta do registro junto ao Conselho Regional respectivo torna ilegal o exercício da profissão, da atividade ou da função de Relações Públicas, tornando-se o infrator, pessoa física ou jurídica, punível com as cominações definidas no Código Penal Brasileiro e nas resoluções normativas do CONFERP.

§ 1.º - Na análise dos autos formalizados para aplicação de penalidades pelo exercício ilegal da profissão, o Conselho Regional apreciará as provas neles contidas a partir das normas previstas nesta resolução.

§ 2.º - Na análise da nomenclatura, o Conselho Regional atentará para os nomes utilizados por pessoas físicas e jurídicas que, motivadas pela expansão dos negócios da comunicação no mercado e na tentativa de se eximirem da obrigatoriedade legal do registro profissional, executam funções específicas de Relações Públicas.

§ 3.º - O Conselho Regional decidirá se a atividade ou a função em exame, independente do nome adotado, enquadram-se no escopo do exercício das Relações Públicas e, em forma de acórdão, proferirá a decisão sobre o feito.

§ 4.º - O Presidente do Conselho Regional, de ofício, recorrerá ao Conselho Federal para que seja apreciada a decisão de primeira instância, ressalvando-se que da decisão do CONFERP não caberá recurso.

§ 5.º - Confirmada a decisão de primeira instância, o CONFERP expedirá resolução e a ela dará ampla divulgação.

§ 6.º - Reformada a decisão de primeira instância, o CONFERP expedirá acórdão e a ele dará ampla divulgação.

Art. 3.º - Ficam definidas as seguintes funções como privativas da atividade profissional de Relações Públicas:

I – Nos termos das alíneas "a" do art. 2.º da Lei 5.377 e "c" do art. 4.º do Regulamento:

1) elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar:

a) planejamento estratégico da comunicação;

b) comunicação corporativa;

c) campanhas institucionais de informação, integração, conscientização e motivação dirigidas a público estratégico e à informação da opinião pública e em apoio à administração, recursos humanos, marketing, vendas e negócios em geral;

2) coordenar, implantar, supervisionar, avaliar, criar e produzir material que, em essência, contenha caráter institucional da organização e se enquadre no escopo da comunicação organizacional e são conhecidos por *newsletters* e boletins informativos eletrônicos ou impressos, *house-organs*, jornais e revistas institucionais de alcance interno ou externo, relatórios para acionistas, folhetos institucionais, informações para imprensa, sugestões de pauta, balanços sociais, manuais de comunicação, murais e jornais murais;

3) elaborar planejamento para o relacionamento com a imprensa:

a) definir estratégia de abordagem e aproximação;

b) estabelecer programas completos de relacionamento;

c) manter contato permanente e dar atendimento aos chamados e demandas;

d) elaborar e distribuir informações sobre a organização, que digam respeito às suas ações, produtos, serviços, fatos e acontecimentos ligados direta ou indiretamente a ela, na forma de sugestões de pauta, *press releases* e *press kits*, organizar e dirigir entrevistas e coletivas;

e) criar e produzir manuais de atendimento e relacionamento com a imprensa;

f) treinar dirigentes e executivos para o atendimento à imprensa, dentro de padrões de relacionamento, confiança e credibilidade;

4) desenvolver estratégias e conceitos de comunicação institucional por meios audiovisuais, eletrônicos e de informática, Internet e Intranet;

5) definir conceitos e linhas de comunicação de caráter institucional para roteiros e produção de vídeos e filmes;

6) organizar e dirigir visitas, exposições e mostras que sejam do interesse da organização.

II - Nos termos das alíneas "b", "c" e "d" do art. 2º da Lei 5.377 e "b" e "e" do art. 4º do Regulamento:

1) coordenar e planejar pesquisas de opinião pública para fins institucionais:

a) analisar os resultados obtidos e proferir diagnóstico;

b) detectar situações que possam afetar a imagem da organização e realizar prognósticos;

2) implantar, realizar, coordenar, dirigir, acompanhar e avaliar:

- a) auditoria e pesquisa de opinião;
- b) auditoria e pesquisa de imagem;
- c) auditoria e pesquisa de clima organizacional;
- d) auditoria e pesquisa de perfil organizacional;

III - Nos termos das alíneas "e" do art. 2.º da Lei 5.377 e "g" do art. 4.º do Regulamento, combinado com o disposto na Resolução do Conselho Nacional de Educação N.º CNE 0016/2002, de 13 de março de 2002:

1) ser professor de disciplinas que têm por objetivo o desenvolvimento das competências específicas da formação do Profissional de Relações Públicas, a saber:

- a) história das Relações Públicas e do desenvolvimento de seu campo profissional no Brasil e no mundo;
- b) conceitos fundamentais, métodos e técnicas de Relações Públicas;
- c) uso das estratégias, dos instrumentos e das linguagens de comunicação dirigida;
- d) métodos e técnicas de diagnóstico e prognóstico da comunicação organizacional e da pesquisa com fins institucionais;
- e) aspectos teóricos e práticos do planejamento da comunicação organizacional;
- f) legislação das Relações Públicas, código de ética e conduta da profissão;
- g) trabalhos práticos orientados de Relações Públicas;

2) supervisionar estágios curriculares ou extra-curriculares;

3) coordenação:

- a) de laboratório, escritório-modelo ou agência-modelo;
- b) didático-pedagógica específica da habilitação;

IV - Nos termos das alíneas "a", "d" e "f" do art. 4.º do Regulamento:

1) criar, apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos;

2) implantar, coordenar, desenvolver e dirigir ações em órgãos públicos que tenham por objeto a comunicação pública ou cívica;

3)acompanhar assuntos de interesse público afetos à organização;

4)definir conceitos e sugerir políticas de:

a)relações públicas para a organização;

b)atitudes ou mudança de atitudes no tratamento com os públicos e em relação à opinião pública;

c)estratégias da comunicação;

d)administração de ações de comunicação em situação de crise e de emergência;

e)apoio ao marketing, dentro das atividades de comunicação dirigida;

f)propaganda institucional;

5)desenvolver, implementar, executar e coordenar campanha de envolvimento com público de interesse, campanha temática de integração, orientação, motivação, desenvolvimento organizacional e aquela que envolva relacionamento com funcionários, familiares, acionistas, comunidade, fornecedores, imprensa, governo, clientes, concorrentes, escolas e academias e clubes de serviços e organizações sociais;

6)definir os públicos estratégicos da organização e caracterizar a segmentação feita de acordo com as técnicas de Relações Públicas para a definição das relações com funcionários, também chamada de comunicação interna; acionistas; fornecedores; comunidade; imprensa; clientes; governo; entidades de classes, associações e organizações não-governamentais; entidades do Terceiro Setor e benemerentes e com qualquer outro tipo de público que seja caracterizado por interesse em comum em relação à organização;

7)pesquisar, formalizar, promover, orientar e divulgar para os públicos estratégicos a aplicação do Código de Conduta Ética e do Código de Valores da organização;

8)conceber, criar, planejar, implantar e avaliar eventos e encontros institucionais que tenham caráter informativo para construir e manter imagem;

9) desenvolver, implementar, montar, coordenar, dirigir, executar e avaliar serviço de relações governamentais executar e coordenar atividades de Relações Governamentais lobby e cerimonial.

§ 1.º - Para o cumprimento do disposto no inciso III deste artigo, o Conselho Regional examinará as ementas e os programas das disciplinas oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior/IES, independente do nome que tenham, para associá-las às temáticas elencadas no mencionado inciso e, se for o caso, exigir o registro profissional do professor da disciplina examinada.

§ 2.º - Caso o Conselho Regional encontre óbices para a fiscalização do exercício profissional a que se refere o inciso III deste artigo, seu Presidente representará ao Presidente do CONFERP para que sejam tomadas as medidas cabíveis junto ao Ministério da Educação.

Art. 4.º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5.º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 24 de agosto de 2002

FLÁVIO SCHMIDT
Presidente do Conselho

Publicada no DOU - no.209 - seção 1- páginas: 190 a 191 data: 28 /10/02

ANEXO D – Roteiro de diagnóstico-questionário

(ROSA, José Antonio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001)

1. *Os atuais produtos/serviços realmente satisfazem as necessidades dos consumidores?*
2. *A empresa desenvolve uma atividade sistemática de verificação de necessidades, tendências e atitudes dos consumidores, para daí tirar subsídios para o desenvolvimento de novos produtos, a reformulação de produtos existentes, o estabelecimento de políticas de preços, a orientação de esforços publicitários, etc?*
3. *A empresa realiza um esforço sistemático de desenvolvimento de produtos e de ampliação de seu mercado consumidor?*
4. *A empresa mantém-se atenta às atividades dos concorrentes em todos os aspectos?*
5. *Os preços de seus produtos são definidos e atualizados de tal forma que possam ser maximizados?*
6. *A empresa promove regular e eficazmente seus produtos e procura obter o maior retorno possível sobre seus investimentos em propaganda, promoção e Relações Públicas?*
7. *A empresa realiza um esforço constante para assegurar a disponibilidade do produto e as maiores facilidades possíveis da obtenção para os clientes?*
8. *A empresa tem uma força de vendas bem treinada, motivada, sensível às necessidades dos clientes, ativa (e não meramente reativa), enfim, capaz de garantir a maximização das vendas?*
9. *A empresa tem um planejamento detalhado de marketing/vendas, acompanha e controla eficazmente a execução dos planos, confrontando os resultados reais com os planejados?*
10. *Qual é a situação atual da empresa no mercado?*
11. *A elaboração de orçamento na empresa é um exercício válido de verificação das reais possibilidades da organização e da tomada de decisões sobre*

aspectos importantes (corte de custos ou despesas, alocação de recursos, etc.) que possam levar os resultados a encontrar os objetivos? O trabalho de elaboração resulta num documento coerente, inteligível e realmente capaz de orientar a ação gerencial?

- 12. A empresa trabalha com um orçamento de caixa, extraído do orçamento geral, que possibilite uma visualização clara do fluxo mensal de recursos e permita o planejamento de operações de captação, aplicação, investimento, solicitação ou concessão de créditos? Além desse orçamento de caixa, é feita uma previsão das flutuações a curtíssimo prazo (um, dois ou três meses, dia-a-dia) que permita a tomada de decisões que levem à maximização dos rendimentos de excedentes e a minimização dos custos de captação?*
- 13. A empresa exerce um efetivo controle sobre as operações financeiras de pagamento, recebimento e imobilização?*
- 14. A empresa procura maximizar os rendimentos de seu caixa, aplicando os excedentes às maiores taxas e captando recursos para suprimento de caixa nas melhores condições possíveis?*
- 15. Os demonstrativos de resultados mensais da empresa são claros, precisos, suficientemente detalhados que permitam uma análise do desempenho de cada área de responsabilidade por resultados (linha de produto, divisão, filial, loja, conforme o caso?) Eles possibilitam decisões sobre adoção de medidas corretivas ou adoção de estratégias ou políticas que se mostrem vantajosas?*
- 16. A empresa tem um sistema de custos eficiente em registrar, agrupar, classificar, atribuir os custos e orientar os rateios de forma coerente, objetiva e justa? Tal sistema permite a obtenção rápida de informações que possam ser necessárias à análise de discrepâncias e à tomada de decisões?*
- 17. A empresa procura avaliar periodicamente sua posição geral, para averiguar se não está tomando rumos menos desejáveis? Para essa avaliação, ela fundamenta-se em bases objetivas, como índices financeiros?*
- 18. As decisões de concessão de crédito da empresa aliam rapidez no atendimento ao cliente com avaliação criteriosa das condições que o cliente tem para saldar os débitos?*
- 19. Qual é a atual posição financeira da empresa?*
- 20. A estrutura organizacional da empresa é adequada às suas necessidades?*

21. *São feitas análises periódicas da organização e de procedimentos, práticas, normas e regulamentos, de tal forma que a organização mantenha-se em condições de satisfazer os objetivos do negócio o mais eficazmente possível?*
22. *Os empregados da empresa são adequadamente informados sobre suas posições na estrutura organizacional, os objetivos e funções específicas de suas unidades de trabalho, os objetivos e as expectativas da empresa em relação a seus cargos, e sobre os modos de proceder desejados pela empresa?*
23. *A estrutura organizacional da empresa denota uma distribuição de autoridade adequada às responsabilidades dos vários órgãos e, dentro deles, dos vários escalões?*
24. *A estrutura organizacional da empresa conduz à cooperação e ao intercâmbio pleno e ágil de informações entre as várias unidades de trabalho?*
25. *A empresa está atualizada no que diz respeito a recursos de informática e internet, usa eficazmente a tecnologia de informação para exercer um efetivo controle sobre suas operações, para ampliar a eficiência e reduzir custos?*
26. *A empresa oferece condições materiais de trabalho que facilitam a obtenção de produtividade máxima do pessoal?*
27. *Pode-se dizer que a empresa está bem organizada?*
28. *Observam-se na empresa atitudes positivas de relacionamento humano, um clima favorável a comunicação bilateral franca e produtiva entre líderes e liderados (e entre pares) não só sobre assuntos pertinentes a tarefas mas também a outros aspectos que tenham relação com elas ou sejam relevantes do ponto de vista da organização?*
29. *A empresa adota critérios de seleção que possibilitem a escolha de pessoas realmente aptas a trabalhar para os cargos oferecidos e com potencial para desenvolvimento posterior?*
30. *A empresa mantém um programa de orientação e integração de novos empregados que minimize a ansiedade e tensão dos novatos e propicie as informações necessárias a que comecem a trabalhar de maneira motivada e produtiva?*
31. *A empresa tem um programa formal e eficaz de avaliação de desempenho de empregados ou, se não tem, os supervisores e gerentes se incumbem da tarefa de avaliar, em entrevistas periódicas, todos os seus subordinados, o*

desempenho deles, de criticá-los construtivamente, indicar setores em que o desempenho de cada um é adequado e setores em que são necessárias melhoras?

32. *A empresa oferece um plano formal de carreira; se não, pelo menos encara com atitude positiva a mobilidade vertical ou horizontal de empregados e procura dar a eles condições de desenvolvimento?*
33. *A empresa procura treinar seus empregados de modo a não só torna-los mais aptos a realizar suas tarefas mas também a possibilitar-lhes oportunidades de ascensão?*
34. *Os níveis de remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa são adequados?*
35. *Os empregados da empresa demonstram um bom nível de consciência de suas responsabilidades, de seus papéis no contexto da organização?*
36. *A empresa tem um bom quadro de pessoal?*
37. *A área de produção da empresa está organizada de modo a possibilitar a maior produtividade?*
38. *Os equipamentos e máquinas utilizados na produção permitem a maior produtividade possível?*
39. *A empresa tem um planejamento de produção adequado, devidamente entrosado com o plano de vendas e com o plano financeiro?*
40. *A empresa adota controles que possam orientar eficazmente as atividades de produção?*
41. *A empresa exerce um controle de qualidade eficaz sobre seus produtos?*
42. *A empresa mantém suas máquinas e equipamentos, prédios, móveis e instalações sempre em boas condições?*
43. *Há um esforço constante de redução de custos de produção da empresa?*
44. *Pode-se dizer que a empresa vem conseguindo fabricar seus produtos com o menor custo de produção possível, sem sacrificar a qualidade?*
45. *A empresa (o quadro de gerência e pessoal qualificado) tem uma firme orientação para os negócios, para aproveitamento de oportunidades, maximização de resultados?*
46. *A empresa mantém boas relações com os clientes, fornecedores, empregados, enfim, com todos os seus públicos, incluindo a comunidade?*
47. *A empresa tem fontes seguras e estáveis de suprimento de matérias-primas?*

48. *A empresa analisa criteriosamente todas as alternativas e toma acertadamente as decisões que possam envolver volume considerável de dinheiro, como as de compras, estocagem, investimentos, etc.?*
49. *A empresa tem bom conceito comercial na praça?*
50. *A empresa tem fontes seguras e estáveis de suprimento de dinheiro a curto e médio prazos?*
51. *Os históricos de desempenho de vendas da empresa permitem julgar que ela tem uma posição segura no mercado?*
52. *A empresa tem planos claros e realistas que mostrem quais são seus objetivos a longo e curto prazos e como fará para atingi-los?*
53. *Os inventários da empresa estão em níveis considerados bons?*
54. *A empresa está cumprindo a lei em todos os aspectos, tributários, trabalhistas, etc.? Pode-se dizer que não se tem questão de significância pendente nesse sentido?*
55. *A empresa usa adequadamente incentivos fiscais a que porventura possa ter direito?*
56. *A empresa tem seguros cobrindo seus ativos mais importantes, está devidamente protegida neste aspecto?*
57. *Pode-se dizer que a empresa esteja livre de dependências, seja de tecnologia que não controla, seja de grandes e poucos clientes, seja de certas fontes de suprimento escassas ou únicas, por exemplo?*
58. *Pode-se dizer que a empresa não tem nenhum problema específico de gravidade, como localização inadequada, superdimensionamento (capacidade ociosa elevada), falta real de meios de distribuição, dificuldade tecnológica não-solucionada no produto ou nos meios de produção, matéria-prima escassa ou de obtenção difícil?*

ANEXO E – Consultorias e prestadoras de serviços

(Consultorias e prestadoras de serviços apresentadas estão disponíveis em www.sebrae-rs.com.br, <http://www.herosconsultoria.com.br>, <http://www.consult.com.br>, <http://gherpelli.com>, <http://www.astroseventos.ppg.br>, <http://www.gestorconsultoria.com.br>, www.unindus.org.br, <http://www.trevisanconsultores.com.br>)

SEBRAE – RS

Quero abrir meu negócio - Consultoria empresarial - Curso de gestão empresarial - Sebrae RS - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda Google + diagnostico empresarial OK

Endereço http://www.sebrae-rs.com.br/_default.asp?SubSecao=Consultoria&secao=ABRIR

SEBRAE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul

Voltar à página principal

Sebrae no RS

Busca

Selezione uma Região

ACÍNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS RS

Incentivo ao turismo sustentável

Consultorias

O que são?

As consultorias são intervenções diretas na empresa, prestadas por profissionais com conhecimentos e habilidades específicos. É um instrumento de apoio na organização e na melhoria da gestão empresarial e do processo produtivo, no desenvolvimento de novos produtos e na otimização da utilização de máquinas e equipamentos por micro e pequenas empresas.

Como funcionam?

As consultorias buscam manter e agregar valor e conhecimento às micro e pequenas empresas. O processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda, onde o empresário opta por várias temáticas de intervenção no seu negócio, de acordo com as suas necessidades pré-diagnosticadas.

O diagnóstico é a primeira etapa deste processo, seguido do Plano de Ação e uma proposta para ser desenvolvida pelos sócios e colaboradores da empresa. São três fases:

1. No primeiro encontro o consultor faz um diagnóstico, identificando os pontos críticos que podem estar afetando os resultados da empresa e salientando onde devem ser intensificados os esforços.
2. A partir do resultado do diagnóstico é elaborado um Plano de Ação com a aprovação do cliente, que definirá as etapas para a execução da consultoria. O tempo total da consultoria depende do que foi diagnosticado.
3. Depois destes passos, a consultoria se realiza através de reuniões pré-agendadas entre cliente e consultor, com a coordenação do Sebrae.

Os benefícios da consultoria são inúmeros, podendo-se destacar a possibilidade de realizar um trabalho personalizado, dentro das dependências da própria empresa, por meio de consultores com formação

As temáticas de consultoria aplicadas pelo Sebrae são:

- Alimentos
- Artesanato
- Associativismo
- Bônus Metrologia
- Bônus Rastreabilidade Bovina
- Crédito
- Design
- Eficiência Energética
- Gestão
- Incubadoras de Empresas
- Meio Ambiente
- Qualidade
- Tecnologia

Perguntas Frequentes

Confira as perguntas mais frequentes feitas pelos usuários e tire suas dúvidas.

Internet

Iniciar Redação final - jun... AnaBaseggio - red... hoje - Microsoft W... Documento1 - Mic... Quero abrir meu n... PT 13:35

Quero abrir meu negócio - Consultoria empresarial - Curso de gestão empresarial - Sebrae RS - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda Google + diagnostico empresarial OK

Endereço http://www.sebrae-rs.com.br/_default.asp?SubSecao=Consultoria&secao=ABRIR

SEBRAE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul

Voltar à página principal

Sebrae no RS

Busca

Selezione uma Região

ACÍNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS RS

Nova sede da USEn facilita capacitação empreendedora

Consultorias

O que são?

As consultorias são intervenções diretas na empresa, prestadas por profissionais com conhecimentos e habilidades específicos. É um instrumento de apoio na organização e na melhoria da gestão empresarial e do processo produtivo, no desenvolvimento de novos produtos e na otimização da utilização de máquinas e equipamentos por micro e pequenas empresas.

Como funcionam?

As consultorias buscam manter e agregar valor e conhecimento às micro e pequenas empresas. O processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda, onde o empresário opta por várias temáticas de intervenção no seu negócio, de acordo com as suas necessidades pré-diagnosticadas.

O diagnóstico é a primeira etapa deste processo, seguido do Plano de Ação e uma proposta para ser desenvolvida pelos sócios e colaboradores da empresa. São três fases:

1. No primeiro encontro o consultor faz um diagnóstico, identificando os pontos críticos que podem estar afetando os resultados da empresa e salientando onde devem ser intensificados os esforços.
2. A partir do resultado do diagnóstico é elaborado um Plano de Ação com a aprovação do cliente, que definirá as etapas para a execução da consultoria. O tempo total da consultoria depende do que foi diagnosticado.
3. Depois destes passos, a consultoria se realiza através de reuniões pré-agendadas entre cliente e consultor, com a coordenação do Sebrae.

Os benefícios da consultoria são inúmeros, podendo-se destacar a possibilidade de realizar um trabalho personalizado, dentro das dependências da própria empresa, por meio de consultores com formação especializada em cada um dos assuntos a serem tratados.

Os custos deste trabalho são variáveis de acordo com o tempo de duração da atividade. O valor da consultoria é cobrado por hora trabalhada e contratado com o cliente durante a etapa de diagnóstico.

Como Contratar

Ligue para a Central de Atendimento, fone (51) 3216.5006 ou procure o Sebrae mais próximo. Clicando em "Sebrae no RS" você tem acesso aos endereços e telefones de todas as unidades do Sebrae no Rio Grande do Sul.

As temáticas de consultoria aplicadas pelo Sebrae são:

- Alimentos
- Artesanato
- Associativismo
- Bônus Metrologia
- Bônus Rastreabilidade Bovina
- Crédito
- Design
- Eficiência Energética
- Gestão
- Incubadoras de Empresas
- Meio Ambiente
- Qualidade
- Tecnologia

Perguntas Frequentes

Confira as perguntas mais frequentes feitas pelos usuários e tire suas dúvidas.

Internet

Iniciar Redação final - jun... AnaBaseggio - red... hoje - Microsoft W... Documento1 - Mic... Quero abrir meu n... PT 13:34

Disponível em: http://www.sebrae-rs.com.br/_default.asp?SubSecao=Consultoria&secao=ABRIR.> Acesso em: 5 out. 2007.

Heros Consultoria

HEROS
LEVY & ASSOCIADOS
CONSULTORIA

EMPRESA | FORMA DE TRABALHO | CONSULTORIA | TREINAMENTO | PALESTRAS | INFORMATIVO HEROS | DESTAQUES | LINKS ÚTEIS | FALE CONOSCO

METODOLOGIA DE TRABALHO

DIAGNÓSTICO → Plano Organizacional → Projeto Estruturado
 Levantamento de dados → Plano de Ação → Ger. Diretrizes
 Relatório → Plano Orçamentário → Ger. Rotina
 → Padronização
 → Gestão RH → APURAÇÃO DE RESULTADOS

1. Diagnóstico

Esta etapa é fundamental para o sucesso do trabalho de implantação de melhorias. É através do diagnóstico que conseguimos identificar todos os problemas que necessitarão ser resolvidos e as oportunidades de aperfeiçoamento a serem introduzidas, para que um sistema de qualidade seja implantado de forma mais objetiva.

Na preparação do diagnóstico a HEROS indicará as funções envolvidas com esta etapa e, em conjunto com representante do cliente, indicará as pessoas-chave que serão entrevistadas.

A abertura do trabalho se dará com a realização de uma Palestra, onde os diretores, gerentes e pessoas-chave participarão. Nesta palestra serão conduzidos trabalhos práticos com o objetivo de identificar oportunidades de envolvimento do pessoal que poderão ser iniciadas e desenvolvidas concomitantemente ao diagnóstico, procurando-se, assim, obter uma efetiva participação de todos no trabalho, desde o seu início.

O diagnóstico propriamente dito, se realizará através de entrevistas, conduzidas

Boletim por e-mail
 Cadastre-se e receba o Informativo Heros no seu e-mail:

 Receber
 Cancelar

CURSOS HEROS
 >> Conheça os cursos
 >> Confira a agenda
 >> Inscreva-se

PRODUTOS HEROS
 Confira nossa loja on-line

Disponível em: <<http://www.herosconsultoria.com.br/metodologia.php>>. Acesso em: 5 out. 2007

Consult

30 anos
CONSULT

Home | Mapa do site | Contato | e-mail

Empresa
 Carreiras
 Produtos e Serviços
 Apoio Internacional
 Publicações
 Gestão e Treinamento
 Links

PRODUTOS E SERVIÇOS

Planejamento Tributário e Societário
 Produtos e Serviços
 Consultoria em Gestão e Treinamento
 Produtos Gestão
 Produtos Treinamento
 Consultoria de Tecnologia da Informação
 Produtos e Serviços
 Consultoria de Administração Tributária
 Produtos e Serviços

CONSULTORIA EM GESTÃO E TREINAMENTO

A CONSULT completa 30 anos de atividade em 2006. Presente nos negócios de mais de 4000 clientes em diversos estados do Brasil ao longo de sua existência, a empresa conta atualmente com cerca de 200 profissionais especializados para atender as mais diversas necessidades do mundo empresarial, tais como: Administração de Tributos, Gestão e Treinamento, Consultoria Tributária e Societária.

Nosso negócio é agregar valor para clientes, acionistas e colaboradores através de soluções simples e personalizadas. A seguir tenha uma idéia do que podemos oferecer e agende uma visita com um de nossos consultores. Nosso sucesso é determinado pelo sucesso dos nossos clientes!!!

PRODUTOS GESTÃO

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Estudo realizado para analisar os fatores envolvidos no lançamento de novos produtos, serviços ou abertura de empresas e filiais. Permite mensurar os recursos financeiros envolvidos, rentabilidade e prazo de maturação do novo projeto, além de viabilizar a gestão do investimento evitando custos elevados e alavancagem financeira desnecessária.

Disponível em: <http://www.consult.com.br/produtos_gestao.php>. Acesso em: 5 out. 2007

Gherpelli

Diagnóstico - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Google e diagnóstico empresarial OK

Endereço <http://gherpelli.com/gc-b.htm> Ir

Diagnóstico

Home Blogs Contato Opinião Conteúdo

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Apresentamos a seguir o padrão de diagnóstico para empresa de médio porte.

OBJETIVOS PRINCIPAIS

- Identificar necessidade de informações gerenciais para ações estratégicas
 - Identificar junto à Direção as metas de médio e longo prazo
 - Avaliar quanto das informações gerenciais disponíveis atenderão às necessidades previstas
 - Definir relatórios a serem desenvolvidos; o desenvolvimento poderá ser desde o simples cadastramento de dados que permitam extrair as informações necessárias até a modelagem de um relatório a ser desenvolvido pela equipe de tecnologia
- Identificar possibilidades de melhoria na gestão empregando ERP:
 - Envolvendo a equipe de TI responsável pelo ERP, as seguintes análises:
 - Da situação atual das integrações entre os vários módulos do sistema
 - Da situação atual dos métodos de cálculo empregados
 - Quanto ao uso adequado do sistema
 - Quanto ao uso de recursos disponíveis
 - Quanto à necessidade de treinamento
 - Envolvendo a equipe de usuários
 - Análise dos procedimentos operacionais atuais
 - Identificar alternativas de procedimentos visando maior eficiência e segurança

PLANO DE TRABALHO

Nosso plano de trabalho engloba os seguintes pontos principais:

Levantamento dos procedimentos da empresa – visão geral

PRODUTOS FINAIS

Como resultado deste serviço, apresentaremos relatórios com o seguinte conteúdo:

- Apresentação do "Diagnóstico da gestão de processos"

Internet 14:38

Disponível em: <<http://gherpelli.com/gc-b.htm>>. Acesso em: 5 out. 2007.

Astros Produções

Astros Eventos - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Google diagnóstico empresarial (a) OK

Endereço <http://www.astroseventos.ppg.br/> Ir

ASTROS PRODUÇÕES

Para melhor visualização configure o vídeo em 1024 x 768

INICIAL Fotos Empresa Serviços Contato Sobre nós Consultorias

CONSULTORIA EM GESTÃO DO MARKETING E ESTRATÉGIAS

"Se você não sabe realmente onde está (diagnóstico), onde quer chegar (visão do futuro - objetivos) e como vai chegar lá (estratégias e processos) qualquer caminho é válido, porém poderá chegar a lugar nenhum"

O sucesso de qualquer organização em qualquer segmento de mercado, ou porte, depende fundamentalmente do desenvolvimento, aplicação e controle integrados de todos os aspectos **estratégicos, táticos ou operacionais**, sejam eles relacionados ao **mercado**, aos **processos funcionais** ou as **pessoas** envolvidas nesses processos e no nível de **empresa, negócio, ou marketing**.

O diagnóstico empresarial é uma atividade que desenvolvemos para a sua empresa com o objetivo de identificar quais questões são relevantes para o sucesso dos seus negócios, sejam essas questões **problemas** que devam ser corrigidos, **melhorias** de processos, ou aproveitamento e potencialização de **oportunidades de mercado**, tais como:

- Desenvolvimento de mercado
- Crescimento
- Aumento de participação de mercado
- Retenção dos melhores clientes
- Otimização dos processos organizacionais
- Melhoria de resultados (receitas, despesas e custos)

O resultado final desse nosso produto (serviço) é um **relatório diagnóstico** que servirá de suporte para tomada de ação e busca de melhores soluções para os seus problemas / necessidades. Esse relatório conterá fundamentalmente análises críticas sobre:

- Diagnóstico Empresarial:** Análise das Estratégias, do posicionamento, da estrutura organizacional e seus resultados.
- Diagnóstico da Inteligência Empresarial:** Análise dos sistemas de informação que suportam a Empresa, os Negócios e Marketing.

Concluído

Internet 14:57

Disponível em: <<http://www.astroseventos.ppg.br/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

Trevisan Consultoria

Trevisan
CONSULTORIA

HISTÓRIA SOLUÇÕES CONSULTORES EVENTOS IMPRESA CARREIRA CONTATO

Artigos

2006
Maio
Abril
Março
Fevereiro
Janeiro

Diagnóstico Empresarial

Os gestores com os quais temos nos relacionado, têm manifestado preocupação com a falta de tempo para conduzir análises e tomar decisões com maior grau de precisão. A urgência por apresentar resultados faz prevalecer análises mais superficiais, suficientes apenas para se dar o próximo passo, deixando para administrar as consequências à medida que surgirem.

Uma das soluções que temos apresentado às empresas para auxiliar os gestores em seu processo decisório e minimizar os riscos, é o diagnóstico empresarial que permite compreender a empresa através de 8 dimensões (estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, econômico-financeiro, informações gerenciais e infra-estrutura) a partir das quais será possível identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.

A análise de cada uma dessas dimensões proporcionará um conjunto de informações que retratará o contexto em que a empresa está inserida, como estão organizados os principais processos e áreas de negócio, o quanto a tecnologia da informação está facilitando as operações, como estão agrupadas e lideradas as pessoas que colaboram com a empresa, qual a saúde financeira e perspectivas de longo prazo, como é a sistemática de informações gerenciais, seus conteúdos, seus públicos e grau de efetividade e acuracidade, quais aspectos de infra-estrutura que não estão condizentes com a cultura e perfil da empresa e como poderiam ser otimizados.

Essas informações deveriam ser constantemente analisadas pelos gestores da organização, entretanto, ressoando o início do texto, surgem novas demandas a cada instante que são

Disponível em: <http://www.trevisanconsultores.com.br/08_c.cfm>. Acesso em: 5 out. 2007.

ANEXO F – Diagnóstico da comunicação organizacional integrada

(KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. p. 267-269)

Organização:			
Comunicação/ Modalidades	Pontos Fortes/ Potencialidades	Pontos Fracos/ Fragilidades	Observações
Comunicação administrativa formal e informal			
Comunicação interna			
Comunicação institucional			
Comunicação mercadológica			

Organização:		
Comunicação administrativa		
Problemas	Causas	Propostas de soluções

Organização:		
Comunicação interna		
Problemas	Causas	Propostas de soluções

Organização:		
Comunicação institucional		
Problemas	Causas	Propostas de soluções

Organização:		
Comunicação mercadológica		
Problemas	Causas	Propostas de soluções

ANEXO G – Instrumento de avaliação da imagem corporativa

(VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa.**

Madrid:Pirámide, 1999. p. 48-49)

Variáveis da Auditoria da Imagem Corporativa

1. Imagem financeira
 - 1.1. Reputação financeira
 - 1.1.1. Estado financeiro da companhia
 - 1.1.2. Relações bancárias
 - 1.1.3. Capacidade de autofinanciamento
 - 1.2. Estrutura de capital
 - 1.2.1. Capital próprio
 - 1.2.2. Formação e evolução do capital
 - 1.2.3. Rendimento do capital
2. Imagem comercial
 - 2.1. Valor do produto
 - 2.1.1. Posição relativa no mercado
 - 2.1.2. Fidelidade dos clientes
 - 2.1.3. Percepção da qualidade
 - 2.2. Serviço ao cliente
 - 2.2.1. Rede comercial
 - 2.2.2. Satisfação com serviços de atendimento ao cliente
 - 2.2.3. Gestão das reclamações
 - 2.3. Valor da marca
 - 2.3.1. Percepção de liderança
 - 2.3.2. Conhecimento da marca
 - 2.3.3. Índice de notoriedade
3. Imagem interna
 - 3.1. Valorização dos recursos humanos
 - 3.1.1. Previsão estratégica dos recursos humanos
 - 3.1.2. Formação, reciclagem e desenvolvimento de carreira
 - 3.1.3. Avaliação e controle de resultados
 - 3.2. Adequação cultural
 - 3.2.1. Grau de envolvimento dos colaboradores
 - 3.2.2. Alinhamento com os objetivos empresariais
 - 3.2.3. Capacidade de mobilização corporativa
 - 3.3. Clima interno
 - 3.3.1. Satisfação com o desempenho
 - 3.3.2. Canais de informação e comunicação
 - 3.3.3. Expectativas e motivação
4. Imagem pública
 - 4.1. Imagem midiática
 - 4.1.1. Visibilidade midiática
 - 4.1.2. Tratamento informativo
 - 4.1.3. Investimentos publicitários
 - 4.2. Imagem externa
 - 4.2.1. Comunicação com *stakeholders*
 - 4.2.2. Gestão de patrocínios
 - 4.2.3. Relações intersetoriais

ANEXO H – Exercício de Aplicação da Teoria Apreciativa³¹

(VARONA, Federico. Todavía es posible soñar: Teoría apreciativa y comunicación organizacional. **ORGANICOM** - *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 13-33, ago. 2004.)

1. Formar duplas.
2. Realizar uma entrevista avaliativa usando as três perguntas que seguintes.
3. Perguntas:
 - 3.1. Cite uma experiência positiva de comunicação no trabalho da qual você se sente orgulhoso.
 - 3.2. O que você mais valoriza na comunicação em seu trabalho?
 - 3.3. Quais são os três desejos que você tem para melhorar a comunicação em seu trabalho?
4. Compartilhar respostas com as perguntas apreciativas, tratando de encontrar as histórias e idéias inspiradoras que tenham surgido para criar novas e irresistíveis imagens do sistema de comunicação da organização no futuro. Esta fase objetiva gerar uma conversa sobre o bom, o melhor e o possível para melhorar o sistema de comunicação no trabalho.
5. Formular por escrito proposições inspiradoras sobre as coisas boas que existem e o que é possível fazer para melhorar.
6. Determinar a validade e a importância destas proposições, votando em cada uma delas e estabelecendo uma hierarquia das mais às menos importantes.
7. Comprometer-se a executar algumas destas proposições.
8. Determinar a data em que será realizada nova reunião para avaliar os resultados do compromisso assumido.
9. Avaliar os resultados.
10. Reiniciar o processo de intervenção apreciativa, já que a tarefa de melhorar nunca termina.

³¹ tradução nossa.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B299d Baseggio, Ana Luisa
 O diagnóstico aplicado às relações públicas:
 uma análise de seus aspectos teóricos e
 empíricos / Ana Luisa Baseggio. Porto Alegre,
 2008.
 290 f.

 Tese (Doutorado) – Programa de Pós-
 Graduação em Comunicação Social, PUCRS,
 2008.

 Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de
 Moura.

 1. Comunicação. 2. Organização. 3.
 Relações Públicas. 4. Diagnóstico. I. Moura,
 Cláudia Peixoto de. II. Título.

CDD 659.2

Bibliotecária Responsável

Isabel Merlo Crespo
CRB 10/1201