

## Gestão estratégica da comunicação organizacional pelo profissional de Relações Públicas<sup>1</sup>

Larissa Conceição dos Santos<sup>2</sup>  
Dra. Maria Ivete Trevisan Fossá<sup>3</sup>

**Resumo:** Diante da enorme competitividade vivida pelas organizações nos dias de hoje faz-se notável a necessidade de um profissional com competência para atuar estrategicamente à frente da área de comunicação. Assim, por meio de uma análise das teorias da administração e das teorias das relações públicas busca-se subsídios para apresentar o profissional de Relações Públicas com perfil adequado para desempenhar a função de gestor da comunicação organizacional. Também através de uma avaliação do processo de comunicação nas organizações busca-se estabelecer a interface entre a atuação das Relações Públicas e o campo da comunicação organizacional para, dessa forma, analisar as condições desse profissional para o exercício de gerenciamento da área de comunicação nas organizações.

**Palavras-chave:** gestão estratégica; comunicação organizacional; relações públicas.

### Introdução

As transformações na economia a nível mundial, a intensificação da globalização, as inovações tecnológicas e a rápida disseminação da informação acarretam uma profunda necessidade de mudança e adaptação das organizações para sobreviverem, bem como manterem-se competitivas. Diante dessa realidade torna-se imprescindível que a comunicação organizacional seja gerenciada estrategicamente e coordenada por um profissional capacitado para enfrentar tais exigências. Para tanto destaca-se a atuação dos profissionais de Relações Públicas no exercício dessa gestão estratégica da comunicação uma vez que reúne competências necessárias para um gerenciamento eficiente da comunicação nas organizações.

Buscando confirmar essa assertiva, ao longo deste estudo, buscamos analisar a comunicação estratégica nas organizações a fim de verificar quais as exigências necessárias para o Relações Públicas exercer a função de gerenciamento, explicando o composto que forma a comunicação organizacional e seu processo, mostrando quais as características necessárias para atuação nessa área, explicitando a interface entre o campo da comunicação organizacional e a área de atuação das Relações Públicas e, por fim, compreendendo o processo de gestão da comunicação para assim descrever as competências teóricas e técnicas que o profissional de Relações Públicas reúne para assumir um papel de Gestor da comunicação organizacional.

---

<sup>1</sup> GT 8 – Estudos de Iniciação Científica, Pesquisa Experimental e Projetos desenvolvidos em cursos de graduação.

<sup>2</sup> Concluinte do curso Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e acadêmica de Administração (UFSM).

<sup>3</sup> Mestre em Comunicação (UMESP) e Doutora em Administração (UFRGS), Docente do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria.

## **Comunicação organizacional: um campo de atuação para as Relações Públicas**

O cenário organizacional atual tem mostrado diversos avanços, tanto estruturais e tecnológicos, quanto humanos e administrativos e, para tanto, exige novas mudanças de postura e aperfeiçoamento dos profissionais que pretendem atuar nesse mercado. Torquato tem defendido que o crescimento e a prosperidade de uma organização bem como a manutenção da confiança na sua política de atuação assim como o respeito quer seja em relação ao seu pessoal, aos clientes, fornecedores e acionistas, deve-se a um programa de comunicação bem estruturado (Torquato, 1986).

Se observarmos as organizações sob a ótica da teoria dos sistemas pode-se perceber que todas as empresas para sobreviverem e garantirem o sucesso em seus negócios precisam estar constantemente realizando trocas com o ambiente, pois dessa forma elas adquirem recursos (insumos) que lhes possibilitam elaborar seus produtos/serviços que serão posteriormente devolvidos ao ambiente, e, principalmente, elas realizam trocas de informações tanto com o ambiente externo quanto com o seu ambiente interno em um processo contínuo de comunicação.

Então se a comunicação é um processo vital para qualquer organização e a atividade de Relações Públicas tem como objeto a interação entre a organização e seus públicos estabelecida por meio da comunicação, podemos perceber a existência de uma interface que permeia a atuação dos Relações Públicas e o processo de comunicação nas organizações, de maneira que as Relações Públicas são essenciais para a excelência no processo de comunicação e a comunicação é o mecanismo/meio para a efetividade da função de Relações Públicas.

Como justifica Simões “sempre que existir uma organização, existirá um conjunto de ações, implicando Relações Públicas, bem ou mal realizadas” (1995, p. 101). O autor ainda complementa dizendo que as relações Públicas estão tão ligadas às organizações que tudo o que uma fizer irá afetar a outra. Essa complementaridade se justifica pelo fato de que as Relações Públicas se ocupam do processo organização-públicos e, sendo assim, qualquer alteração no processo irá afetar as Relações Públicas e toda alteração que as Relações Públicas fizerem também resultará em modificações no processo e, dessa maneira, diretamente na organização.

As empresas para adaptarem-se às novas tendências mercadológicas e adequarem-se às exigências que o ambiente as impõe, necessitam de uma administração atenta e preocupada com os grupos de interesse a elas relacionadas. E para que os objetivos da empresa adquiram

identificação e apoio por parte desses públicos é imprescindível a atuação de um profissional que utilize técnicas eficazes de gerenciamento e que possua o conhecimento dos meios e do processo de comunicação nas organizações, para planejá-lo e administrá-lo com excelência.

E, justamente por isso, que o profissional de Relações Públicas atua como administrador da comunicação organizacional, pois “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” (FORTES,2003, p.21). E seu foco está voltado para o alcance dos objetivos organizacionais através de uma atuação estratégica da área de comunicação organizacional.

### **O profissional de Relações Públicas: características, competências e habilidades**

A ênfase deste estudo está na valorização ou na afirmação do profissional de Relações Públicas como gestor da comunicação organizacional. No entanto, para embasarmos esta tese, recorreremos aos conceitos administrativos de competência com o intuito de elucidarmos e correlacionarmos com as competências ditas “gerenciais”, necessárias para a atuação do profissional de Relações Públicas como gestor, de maneira a confirmar a assertiva que se propõe esse estudo teórico.

Por competência compreende-se “saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2000, *apud* Dutra, 2001, p.27). Ou ainda a competência pode ser entendida como sendo a capacidade de entrega de uma pessoa agregando valor ao negócio ou a empresa em que atua, a ela própria ou ao meio em que vive, como bem ressalta Dutra (2001).

A maior parte dos conceitos sobre competência, agrega a união dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mais as suas habilidades físicas e mentais juntamente com a experiência na área ou campo em que atua. Os estudos recentes sobre gestão do conhecimento e gestão por competências acrescentam ainda que para o indivíduo ser considerado competente ele precisa integrar seus conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira a aumentar seu desempenho a uma performance superior, que esteja orientado às estratégias e objetivos organizacionais, visando agregar valor à empresa.

Os estudos realizados no campo das Relações Públicas, bem como uma análise do seu currículo mínimo, nos permitem afirmar que ao profissional são requeridas habilidades como: “domínio da língua portuguesa; conhecimento de pelo menos um idioma estrangeiro; cultura

geral e humanística; conhecimentos de administração; marketing, publicidade e jornalismo; visão estratégica de negócios; saber planejar e planejar-se; capacidade administrativa e de articulação política; equilíbrio emocional” (KUNSCH, 2003, p.128).

Isso significa que todo o conhecimento adquirido pelo Relações Públicas para exercer a sua profissão de maneira excelente e ter condições de conduzir o processo de comunicação nas empresas passa, antes de tudo, por uma formação específica na área, a partir dos cursos de comunicação social que possuem habilitação em Relações Públicas e a capacitação permanente para atuar em um mercado cada vez mais competitivo e sedento de pessoas verdadeiramente qualificadas e preparadas tanto para reconhecer as oportunidades quanto para enfrentar as ameaças que o ambiente oferece.

O currículo mínimo dos cursos de graduação em Comunicação Social, regido pelo MEC, foi estabelecido pela Resolução nº 02, de 24 de janeiro de 1984, e apresentou disciplinas ou matérias obrigatórias e eletivas do tronco comum (de Comunicação Social) e outras da parte específica, contendo sete disciplinas obrigatórias par o ensino de relações Públicas.

Quadro 1 – Disciplinas do Currículo de Comunicação Social e de Relações Públicas

<b>MATÉRIAS OBRIGATÓRIAS DO TRONCO COMUM</b>	<b>MATÉRIAS OBRIGATÓRIAS DA PARTE ESPECÍFICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
Teoria da Comunicação Teoria e Método de Pesquisa em Comunicação Sociologia (Geral e da Comunicação) Filosofia Língua portuguesa (Redação e Expressão Oral) Psicologia História da Comunicação Realidade Socioeconômica e política brasileira Cultura brasileira	Planejamento de Relações Públicas Língua portuguesa (Redação e Expressão Oral) Teoria e pesquisa de Opinião Pública Técnicas de relações Públicas Legislação e ética de relações Públicas Técnicas de comunicação dirigida Administração e Assessoria de Relações Públicas

Fonte: Cláudia Peixoto de Moura

As disciplinas do tronco comum citadas no quadro constam em uma pesquisa feita entre docentes da área de Comunicação Social, em 10 de setembro de 1998, durante o Fórum do Movimento pela Qualidade de Ensino” e “Encontro Nacional dos Representantes de Entidades de Comunicação “ que ocorreu na Universidade Federal de Pernambuco, e teve o intuito de analisar a opinião dos participantes a respeito do currículo de Comunicação Social.

As nove disciplinas do tronco comum, listadas no quadro, foram as que obtiveram mais de 50 % de aprovação para conservação na grade curricular do curso de Comunicação Social. E as sete disciplinas específicas da área de Relações Públicas listadas são as que estão contidas na Resolução nº 02/84 como obrigatórias, e todas obtiveram mais de 50 % de

aprovação na referida pesquisa, e, portanto, permanecem no novo currículo estabelecido para o ensino de Relações Públicas.<sup>4</sup>

Assim, utilizando os dados contidos no documento “Diretrizes Nacionais do Curso de Comunicação Social e suas habilitações” (apud MOURA, 2001), apresentamos no Quadro 2, o perfil, habilidades e competências dos Relações Públicas as quais foram denominadas de “Qualificação do Profissional de Relações Públicas.

Quadro 2- Comunicação organizacional x qualificação dos Relações Públicas

<b>CAMPO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>QUALIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b> Troca de informações, relações com o público interno.	1. “Estabelecer programas que caracterizam a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento com seus públicos de interesse”
<b>COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA,</b> Fluxos de informações, Redes formal e informal uso de instrumentos (veículos).	2. “Acompanhar o desenvolvimento de programas e avaliar os resultados obtidos na administração dos processos de relacionamento das entidades com seus públicos”
<b>COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL</b> Jornalismo empresarial Assessoria de imprensa Editoração multimídia Imagem corporativa Propaganda institucional Marketing social e cultural	3. “Coordenar o desenvolvimento de matérias de comunicação, em diferentes meios e suportes, voltados para a realização dos objetivos estratégicos do exercício da função de Relações Públicas”. 4. “Elaborar planejamentos estratégicos de comunicação institucional”. 5. “Fazer pesquisas de cenário institucional”. 6. “Dominar as linguagens verbais e educacionais para seu uso efetivo a serviço dos programas de comunicação que desenvolve”. 7. “Desenvolver pesquisa e auditorias de opinião e imagem”.
<b>COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA</b> Marketing Propaganda Promoção de vendas Feiras e exposições Merchandising Venda pessoal Marketing direto	8. “Realizar diagnósticos com base em pesquisas e auditorias de opinião e imagem”. 9. “Planejar, coordenar e executar programas de interesse comunitário, de informações para a opinião pública, de comunicação dirigida, de utilização de tecnologias de informação aplicadas a opinião pública e de esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses das instituições abordadas em seu trabalho”.

Fonte: Larissa Conceição dos Santos

Hoje o currículo mínimo disposto pela Resolução 02/84 não é mais utilizado e em seu lugar, desde abril de 2001, vigoram as Diretrizes as Diretrizes Nacionais do Curso de Comunicação Social e suas habilitações as quais possibilitaram uma maior liberdade às universidades e flexibilizaram o ensino dos cursos de comunicação, pois agora cada

<sup>4</sup> Estes dados foram retirados de três trabalhos de autoria da Professora e Pesquisadora da PUCRS, Dra. Cláudia Peixoto de Moura, que tem contribuído enormemente para as reflexões e avanços acerca do ensino no campo da Comunicação Social e, especialmente, de Relações Públicas.

instituição pode moldar sua estrutura curricular de acordo com o perfil definido para o profissional de Relações Públicas que se deseja formar.

Depois de correlacionarmos o campo das comunicações com as habilidades e competências do Relações Públicas, para confirmar a tese levantada nesse trabalho sobre a função primordial dos Relações Públicas como gestor de comunicações organizacional, precisamos agora observar quais são os requisitos, ou melhor, as competências e habilidades requeridas, de acordo com as teorias da administração, para a ocupação de um cargo de gerência nas empresas.

Habilidades e competências são as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente depende do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral as competências gerenciais são classificadas em três categorias: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. (MAXIMIANO, 2000, p.41)

As competências, segundo os estudos de gestão do conhecimento e gestão por competência, são divididas em competências individuais e competências organizacionais. As competências individuais dizem respeito às qualificações particulares que a pessoa tem para exercer determinada atividade ou ocupar certo cargo, suas características, conhecimentos, habilidades e capacidade de tomar iniciativas, etc. Já as competências organizacionais estão relacionadas ao processo organizacional, tecnologias e recursos humanos que capacitam a empresa para prestar serviços e oferecer produtos com excelência para o mercado (DUTRA, 2001; FLEURY, 2001).

No entanto para o embasamento deste trabalho utilizaremos especialmente o conceito de competência administrativa e mais especificamente as competências gerenciais que se relacionam diretamente à função de gestão e nos fornecem subsídios para a definição de um perfil compatível com este cargo.

Maximiano (2000) destaca, entre os conhecimentos inerentes a um gestor, as informações e técnicas acerca da área ou campo em que o mesmo atua, de maneira em que possa reconhecer o ambiente, analisá-lo e identificar as ameaças e oportunidades que permitam melhor gerenciar o seu negócio. Da mesma forma o gestor precisa reconhecer os objetivos e metas organizacionais de maneira a orientar suas ações no intuito de alcançar esses objetivos.

As habilidades requeridas para um bom gerenciamento e que devem ser reconhecidas na figura do gestor são as habilidades conceituais, técnicas, administrativas e de relações humanas (MAXIMIANO, 2000). As habilidades conceituais são as mentais que possibilitam

analisar e obter informações de fontes diferenciadas para então tomar as decisões necessárias; as habilidades técnicas compreendem o domínio dos instrumentos e técnicas de determinada área de atuação, conhecimentos necessários para o exercício prático da função; as habilidades administrativas são as habilidades inerentes ao processo administrativo e pressupõe organização, planejamento, direção e controle para que o gestor atue com eficiência e eficácia na tarefa de gerenciar; e as habilidades de relações humanas são indispensáveis para que o gestor possa interagir com as pessoas, comunicar-se e compreender os outros, o que exige uma boa capacidade de relacionamento e conhecimento comportamental.

Quanto às habilidades conceituais requeridas a um gestor percebe-se que o profissional de Relações Públicas atende as exigências, pois se ocupa do relacionamento entre os diversos públicos da organização e da interação entre essas partes de forma que suas decisões contribuam para a obtenção dos resultados almejados pela empresa e aos interesses dos públicos o que é possível por meio da obtenção de informações dos diversos núcleos da organização e pela realização de pesquisas com o público interno e externo buscando buscar verificar seus interesses e percepções.

Quanto às habilidades técnicas, o profissional de Relações Públicas possui conhecimento dos instrumentos e técnicas que dizem respeito ao processo de comunicação nas organizações de maneira que entre suas competências podemos salientar “coordenar o desenvolvimento de materiais de comunicação, em diferentes meios e suportes, voltados para a realização dos objetivos estratégicos da função de Relações Públicas” e ainda, “dominar as linguagens verbais e audiovisuais para seu uso efetivo a serviço dos programas de comunicação que desenvolve”.

Quanto às habilidades administrativas, as ações de Relações Públicas e a própria função referente à área dizem respeito a habilidades administrativas conforme elucidado em suas competências para planejar, coordenar e executar programas de interesse comunitário, de informações para a opinião pública, de comunicação dirigida, de utilização de tecnologias de informação aplicadas a opinião pública e de esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses das instituições abordadas em seu trabalho e também acompanhar o desenvolvimento de programas e avaliar os resultados obtidos na administração dos processos de relacionamento das entidades com seus públicos.

Quanto às habilidades de relações humanas pode-se dizer que as Relações Públicas são os responsáveis pelas mediações entre os relacionamentos em uma organização, portanto possuem esta habilidade bastante desenvolvida, uma vez que assessoram a alta administração e os demais departamentos e são o canal de centralização de informações na empresa.

No documento nomeado de “Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas” há o registro explícito de que se deve confirmar o caráter gerencial das Relações Públicas quando se afirma que “a nova redação da lei deve privilegiar o caráter gerencial da profissão por ser esse seu traço mais relevante e a maior contribuição que pode oferecer em termos de obtenção de resultados”.

Estar apto para atuar como gestor da comunicação organizacional não requer apenas o domínio de competências e habilidades de Relações Públicas, mas também faz-se necessário valer o que trata a própria legislação da profissão sobre o que se propõe a atividade, que lhe confere caráter gerencial como característica maior e condição imprescindível para a obtenção de resultados pela organização.

### **O gestor estratégico de Relações Públicas na efetividade da comunicação organizacional**

As organizações precisam estar alinhadas a uma tendência de administração gerencial, deixando de lado os antigos padrões mecanicistas e técnicos e nisso inclui-se, principalmente, a comunicação que necessita ser gerenciada estrategicamente por profissionais competentes e com uma visão abrangente do todo da organização.

O próprio objetivo das relações públicas como função e atividade que é de legitimar as relações entre a organização e seus públicos, sobretudo nos processos de tomada de decisão a fim de que os interesses de ambos estejam em consonância, justifica a natureza estratégica da profissão. Como acrescenta Vieira

o gestor da comunicação, sobretudo o Relações Públicas, numa responsabilidade gerencial, deverá ser capaz de inserir a organização no processo produtivo, o que exigirá a implementação de eficazes programas de comunicação, acompanhados de programas de qualidade e informações de relato veraz, promovendo o entendimento sob a ótica da comunicação excelente, uma via de mão dupla (2004, p. 27).

No entanto, não basta apenas desempenhar um gerenciamento preciso e focado no atendimento das metas organizacionais, é indispensável também que a comunicação seja vista de maneira estratégica, como um processo inerente às organizações e que funciona como uma engrenagem na busca pela efetivação dos objetivos e na consolidação da imagem organizacional.

Um dos grandes estudiosos da área das Relações Públicas, James Grunig, tem se ocupado de pesquisas que buscam afirmar o papel do profissional de Relações Públicas como um gestor estratégico da comunicação nas organizações. Grunig afirma que

as relações públicas estão no processo de adquirir uma função gerencial que difere substancialmente da função atual de técnico de comunicação. [...] os



profissionais de relações públicas estão se convertendo em assessores estratégicos que estão menos preocupados com a inserção de publicidade nos meios massivos de comunicação que seus antecessores (Grunig, 1º sem. 2003).

As ações de Relações Públicas devem ser pensadas e articuladas a partir das políticas e objetivos traçados pela organização, participando das decisões sobre as suas diretrizes juntamente com todos os executivos das demais áreas, uma vez que, “as Relações Públicas contribuem decisivamente com as estratégias empresariais quando integram os vários sistemas administrativos e alicerçam as operações que serão desenvolvidas pelos grupos e indivíduos em uma organização” (FORTES, 2003, p.53). Como a comunicação afeta praticamente todos os níveis da empresa, necessita ser planejada estrategicamente, de maneira a somar esforços para o sucesso da empresa.

. Dessa forma, o papel e o comportamento do responsável pela comunicação deve ser segundo Grunig e Hunt como o de alguém que,

toma as decisões e não pode mais funcionar meramente como um técnico. Tem de participar da gestão e do planejamento estratégico, resolver problemas que digam respeito à comunicação e aos relacionamentos, coordenar pesquisas, interagir com o Marketing, com a propaganda e as demais áreas estratégicas de resultado de uma companhia”.( Grunig e Hunt, 1984, apud Kunsch,1998)

Também para que a comunicação seja excelente, a organização precisa valorizá-la e atribuir a ela um caráter estratégico e potencial para o sucesso da organização. Nota-se que são mais suscetíveis à comunicação excelente aquelas empresas que gozam de uma gestão mais participativa, onde a tomada de decisão se efetua de forma conjunta e todos os departamentos atuam em sinergia para o alcance dos objetivos da empresa. Isto significa que, a nível organizacional, faz-se importante uma administração participativa, pois havendo participação no processo decisório e na definição das estratégias de atuação da empresa, o gestor da comunicação poderá verdadeiramente alcançar a excelência na comunicação.

Já internamente, no âmbito do processo comunicacional propriamente dito, precisa atuar de maneira simétrica. Esse termo advém de um conceito lançado por James Grunig através do estudo dos quatro modelos de atuação das Relações Públicas, donde constatou que a “comunicação excelente” seria alcançada por meio de uma comunicação simétrica, que ele nomeou de “modelo simétrico de duas mãos”.

Grunig (2003) revela que esse modelo notavelmente contribui para que as organizações consolidem seus relacionamentos com os públicos e, conseqüentemente, conduzem eficazmente à concretização dos objetivos organizacionais.

As organizações são eficazes quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos. Os

departamentos de Relações Públicas colaboram para a efetividade da organização na medida em que constroem relacionamentos com aqueles públicos que a afetam ou que são afetados por suas atividades (Grunig, 2003).

O autor nomeia esse novo modelo de Gestão da comunicação que utiliza a comunicação simétrica, participa das decisões na empresa e demonstra o comprometimento com a missão, visão e os objetivos da empresa de “Relações Públicas excelentes” ou de “Relações Públicas estratégicas”. Ainda enfatiza que “A maioria das discussões sobre Relações Públicas estratégicas esta focalizado nas idéias de que deve existir planejamento, administração por objetivos, avaliação e uma vinculação aos objetivos da organização”. (Grunig, 2003)

Então, pode-se dizer que o conceito de Relações Públicas estratégicas, que põe em prática a própria definição de comunicação estratégica, está apoiado nos estudos oriundos da administração e de pesquisa sobre planejamento estratégico e administração estratégica, que enfatizam a visão para o ambiente e a capacidade de detectar oportunidades nesse cenário e também salientam as potencialidades da empresa para alcançar uma vantagem ou um diferencial competitivo entre as demais.

Seguindo o mesmo pensamento de Grunig, Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula destacam que

Uma concepção estratégica de comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, 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 (OLIVEIRA;PAULA, 2007, p.39).

Ou seja, as Relações Públicas excelentes são aqueles que executam, planejam, analisam a comunicação estratégica, fazendo com que ela seja reconhecida e valorizada pela administração da empresa como fator indispensável para a sobrevivência organizacional. Outro aspecto que diferencia uma simples coordenação de um departamento de comunicação para uma verdadeira gestão estratégica da comunicação organizacional é o fato de que as Relações Públicas excelentes participam efetivamente das tomadas de decisão na organização.

Grunig (2003) alerta que para os Relações Públicas atuarem decisivamente na busca pelo sucesso da organização precisam primeiramente participar das decisões da mesma, opinar sobre a condução do processo uma vez que eles oferecem informações fundamentais para avaliar as ações das empresa e da mesma forma para orientar suas estratégias. Para tanto, é preciso, em primeiro lugar, cultivar esse caráter desde a formação desses profissionais e, em segundo, trabalhar em prol da própria valorização da profissão e divulgação ampla de suas

ações, pois dessa maneira torna-se possível alcançar o reconhecimento não apenas dos altos executivos das organizações mas também dos demais profissionais que atuam no mercado.

Esse papel estratégico atribuído às Relações Públicas somente se faz pleno e eficaz quando a organização percebe a importância de gerenciar o relacionamento entre ela e seus públicos de interesse. Para que isso seja possível e as Relações Públicas cumpram sua verdadeira função estratégica elas precisam estar alinhadas aos altos executivos, ou seja, devem atuar ao lado dos demais gestores (de finanças, marketing, recursos humanos, etc) participando das decisões estratégicas da organização e assim contribuindo com o estabelecimento dos objetivos, das metas e ações, e auxiliando os demais gestores a traçar o melhor caminho a ser seguido pela empresa para a consecução desses objetivos.

Assim, precisamos compreender que a comunicação só pode de fato agregar valor à organização se ela estiver contemplada em sua gestão estratégica, isso significa que a alta administração valorize a comunicação como fator estratégico para a empresa e, sobretudo, possua uma gestão participativa onde as decisões sejam partilhadas e os gestores atuem conjuntamente na definição dos rumos da organização.

Outro fator decisivo na busca pela legitimação das Relações Públicas é a mensuração e avaliação de resultados em comunicação organizacional. Essa preocupação tem se mostrado urgente no contexto contemporâneo, e, especialmente, daquelas organizações que concentram suas atenções na contribuição que os departamentos (e suas conseqüentes ações) trazem para a eficácia do negócio. Dessa forma, a mensuração e avaliação da comunicação organizacional mostram-se fundamentais para elucidar como a atuação dos Relações Públicas contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e qual é a medida dessa contribuição de maneira visível aos olhos dos empresários.

No entanto esse campo ainda está sendo pouco explorado pelos profissionais da área como demonstra pesquisa realizada por Lopes (2005) e que indica que os departamentos de Relações Públicas que dizem realizar uma mensuração da comunicação organizacional se limitam a analisar a exposição da empresa na mídia e sua inserção em veículos como televisão, revistas e jornais, ou ainda são voltadas especificamente para os produtos. Assim, torna-se necessário que se desenvolvam estudos mais aprofundados sobre a mensuração da comunicação e que esse campo seja mais bem explorado e mais valorizado por profissionais de relações públicas, pois se as organizações não puderem visualizar, por meio de pesquisas sérias e embasadas os resultados dos seus investimentos em comunicação, dificilmente irão atribuir um valor estratégico às praticas de relações públicas e reconhecer sua contribuição como gestores da comunicação organizacional.

Da mesma maneira, como destaca Triadú (2005) e também salienta Neves (2000), os relacionamentos públicos que desejem realizar uma gestão verdadeiramente estratégica da comunicação precisam estar atentos às questões emergentes (Issues) que podem afetar decisivamente a organização. Trata-se da prática denominada *issues management* que traduzida significa a administração ou gerenciamento das questões emergentes, e tem se revelado como uma atividade fundamental de relacionamentos públicos, que consiste na identificação antecipada de questões que circulam na sociedade e que podem afetar os negócios da organização para que se possa desenvolver ações para administração destas questões e, dessa forma, se evite que elas gerem possíveis danos ou conflitos à empresa.

Portanto, para que se conceba a gestão estratégica da comunicação organizacional e assim os relacionamentos públicos possam contribuir para a eficácia da empresa, é necessária a ação planejada e sistematizada de relacionamentos públicos por meio de uma comunicação estratégica, sempre atenta as questões que emergem na sociedade e avaliando constantemente a efetividade de suas ações, e que prime pela construção e manutenção de sólidos relacionamentos entre a organização e seus públicos de interesse.

### **Considerações finais**

O presente estudo constatou que apesar de já existir uma grande valorização da comunicação nas empresas e a atuação dos profissionais de Relações Públicas também já estar sendo considerada estratégica, ainda tem-se um grande caminho a percorrer até que os Relações Públicas tenham suas competências reconhecidas e ganhem credibilidade no exercício como gestores da comunicação organizacional, pois os executivos ainda não perceberam verdadeiramente a função gerencial desempenhada pelos Relações Públicas e suas contribuições para o fortalecimento da organização perante seus públicos de interesse por meio desse gerenciamento.

Dessa forma conclui-se que para o exercício da gestão estratégica da comunicação organizacional os Relações Públicas precisam:

- Alinhar o planejamento estratégico de comunicação ao planejamento geral da empresa, pois, as ações da comunicação devem ser orientadas pelas mesmas diretrizes estabelecidas globalmente pela organização e trabalhar para a obtenção dos resultados almejados por ela;
- Utilizar a comunicação simétrica;

- Atuar junto aos altos níveis da organização e a sua função deve ser equivalente aos demais gestores como Marketing, Finanças, Recursos Humanos entre outros;
- Ter participações nas decisões estratégicas da organização, pois, se tiverem o poder decisório serão capazes de influenciar a empresa e conduzi-la por caminhos que fortaleçam o relacionamento com os públicos de interesse e contribuam para a concessão dos efetivos organizacionais;
- Estar atentos as questões que circulam na sociedade e realizar o *issues management*, uma vez que, reconhecidos os fatores que podem afetar a organização os Relações Públicas possam antecipar suas ações com vistas a evitar possíveis conflitos e ainda tirar o melhor proveito possível dessas questões emergentes;
- Efetuar constantemente o monitoramento de suas ações e realizar a avaliação e mensuração das atividades comunicacionais praticadas na empresa, a fim de tornar explícito o seu trabalho e contribuição para o melhor desempenho da mesma.

É importante ainda salientar a importância da valorização da comunicação pelas empresas como um dos fatores indispensáveis para que os Relações Públicas atuem como gestores estratégicos, pois, caso contrário, sem o devido conhecimento da comunicação como diferencial para a excelência nas organizações, pouco ou nenhum crédito será dado as Relações Públicas e esses profissionais dificilmente poderão demonstrar todo o seu potencial como estrategistas da comunicação.

O perfil contemporâneo do profissional de Relações Públicas tende a ser cada vez mais analítico e menos prático, isso não significa dizer que ele não deva executar as tarefas propostas em seu planejamento integrado de comunicação, mas acredito fortemente no caráter estratégico das Relações Públicas e na certeza de que o desempenho da organização será visivelmente fortalecido se esses profissionais, ao invés de se deterem em diagramação de *house-organs* e montagem de *press-kits*, estiverem aliados aos altos executivos da organização, analisando as tendências e suas influências na interação entre a organização e seus públicos.

Outro fator fundamental a ser destacado é o papel dos Conselhos de Relações Públicas, órgãos, associações e dos profissionais da área em busca da valorização e do reconhecimento da categoria. Justo o profissional de Relações Públicas que tem como uma das funções fundamentais legitimar a atuação das organizações perante seus públicos não consegue legitimar sua própria imagem para consolidar a profissão diante da sociedade.

O que temos a fazer para tornar realidade e conquistar o reconhecimento da gestão estratégica da comunicação praticada pelos Relações Públicas é divulgar as suas práticas, promover suas ações como um diferencial competitivo para as organizações e principalmente trabalhar para o seu merecido reconhecimento, agindo estrategicamente e mostrando que estes profissionais são capazes de transformar uma empresa por meio de uma comunicação gerenciada com excelência. E, esse trabalho deve começar nas universidades, com a formação e potencialização dos acadêmicos de Relações Públicas para atuarem estrategicamente nas organizações como gestores da comunicação e não como executores/tarefeiros, pois assim eles avançarão para o mercado dispostos a lutar pelo seu espaço nos altos níveis das organizações onde verdadeiramente podem demonstrar todo o seu potencial.

### **Referências Bibliográficas**

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2001

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003

GRUNIG, James E. **A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Tradução de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom – Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4º ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **A função das relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações**. Trabalho apresentado no Intercom 2004. Disponível em < [www.reposcom.portcom.intercom.org.br](http://www.reposcom.portcom.intercom.org.br) > Acesso em 24 de janeiro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Excelência em Comunicação**. In: PERISCINOTO, Alex *et al.* Estudos Aberje. São Paulo: ABERJE, 1998.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **As Relações Públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa**. São Paulo: Organicom, nº 2, 2005.

MAXIMINO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração** – 5º ed. Revista e ampliada – São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, Cláudia Peixoto de. **Curso de Comunicação social no Brasil: do Currículo Mínimo às novas Diretrizes curriculares**. Porto Alegre: Revista FAMECOS, nº14, 2001.

\_\_\_\_\_. **As novas diretrizes curriculares e o ensino de Relações Públicas: caso Rio Grande do Sul**. Disponível em < [www.eca.usp.br/alaic/material](http://www.eca.usp.br/alaic/material) > Acesso em 12 de novembro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Ensino de Relações Públicas: uma proposta de estrutura curricular**. Trabalho apresentado no XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – INTERCOM, Campo Grande/MS, setembro de 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TRIADÚ, Jordi Xifra. **El issues management como estrategia de Relaciones Públicas**. São Paulo: Organicom, nº 2, 2005.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

#### LEGISLAÇÃO CONSULTADA EM MEIO ELETRÔNICO

**Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas**. Disponível em <[www.conferp.com.br](http://www.conferp.com.br)> Acesso em 12 de novembro de 2007.

**Resolução Normativa N.º 43, de 24 de agosto de 2002**. Disponível em <[www.conferp.com.br](http://www.conferp.com.br)> Acesso em 12 de novembro de 2007.