

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL**

Alana de Oliveira

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

**Ijuí-RS,
2015**

ALANA DE OLIVEIRA

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – habilitação Relações Públicas –, pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí.

Orientadora: MSc. Marcia Formentini

**Ijuí – RS,
2015**

ALANA DE OLIVEIRA

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

Monografia defendida e aprovada em sua forma final pelo professor orientador e pelo
membro da banca examinadora

BANCA EXAMINADORA

MSc. Marcia Formentini

MSc. André Gagliardi

Aprovado em ____ de _____ de 2015.

RESUMO

A presente monografia apresenta considerações sobre os profissionais de Relações Públicas que são preparados para compreender os públicos de uma determinada organização, pois trabalham de forma eficiente o relacionamento entre ambas as partes, tornando-se um agente de extrema importância. Para além disso, as Relações Públicas trabalham a organização como um todo, tendo a possibilidade de recolher informações e percepções dos públicos, formulando assim um Planejamento Estratégico com o intuito de alcançar os objetivos traçados, o que consequentemente influenciará na imagem da organização.

Este trabalho aborda a importância do profissional de Relações Públicas no Planejamento Estratégico da imagem organizacional, que tem como objetivo demonstrar como as Relações Públicas trabalham na construção da imagem de uma organização. Para o efeito utilizou-se o método monográfico, pesquisa exploratória com técnica de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Relações Públicas. Planejamento Estratégico. Imagem Organizacional. Organização.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	7
1.1. Definições de Relações Públicas	7
1.2. Funções de Relações Públicas	8
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1. Estratégia	13
2.2. Planejamento Estratégico	13
2.3. Planejamento de Relações Públicas nas organizações	16
3. IMAGEM ORGANIZACIONAL	24
3.1. Identidade	24
3.2. Imagem	26
3.3. Relação entre identidade e imagem organizacional	29
4. O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL	31
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado de hoje, com abundância de organizações de diversos ramos, em que as relações giram em torno da imagem, seja ela pessoal, financeira ou empresarial, é preciso um diferencial para que a organização possa alcançar reconhecimento e sucesso.

É neste contexto que percebemos a importância da imagem, tanto para um produto, para uma pessoa e ainda mais para uma organização. E isto não só ocorre no âmbito de marketing ou de vendas, mas também no âmbito de um melhor relacionamento com seus públicos.

É importante ressaltar que não basta inventar e projetar uma imagem organizacional. Convém ter um Planejamento Estratégico para obtenção de resultados concretos e duráveis que projetem sua missão e seu diferencial. Com este Planejamento diminui-se o desperdício de tempo e de verbas resultando no sucesso da organização.

O Planejamento Estratégico pode ser considerado o primeiro passo para a construção da imagem, pois implica um amplo conhecimento sobre a organização e seus públicos.

O profissional de Relações Públicas é um dos agentes mais indicados para realizar o Planejamento Estratégico da imagem organizacional, visto que ele estuda os relacionamentos entre a organização e seus públicos.

A relevância deste estudo consiste na razão de que o profissional de Relações Públicas não é somente um mediador, mas o responsável pela forma que se desenvolve a comunicação entre a organização e seus diversos públicos e pela construção de uma boa imagem dentro deste relacionamento.

O objetivo geral desta monografia é analisar como o profissional de Relações Públicas trabalha e formula a imagem corporativa tornando-a estratégica e competitiva, assim como investigar a importância deste profissional neste contexto junto à organização. Além disso, o trabalho também tem o intuito de mostrar para a comunidade dissertando e descrevendo o importante papel do profissional de Relações Públicas no desenvolvimento do Planejamento de comunicação para a manutenção da imagem organizacional. O Planejamento é a função básica para a prática de Relações Públicas no gerenciamento da comunicação organizacional, dele emana o pensamento estratégico da profissão. Através do Planejamento o profissional consegue ter a visão clara do que é necessário e de interesse da organização.

Por outro lado, propõe-se saber como as ações de Relações Públicas podem afetar, ou não, a imagem da organização com seus públicos.

Este trabalho estrutura-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo, aborda-se a atividade de Relações Públicas, histórico, definições e atribuições deste profissional.

No segundo capítulo, o enfoque é dado ao Planejamento Estratégico, definindo-se o que é estratégia, Planejamento Estratégico e o Planejamento de Relações Públicas nas organizações.

No terceiro capítulo, tem-se como tema a imagem organizacional, conceituando-se identidade e imagem corporativa, além de ser apresentada a relação existente entre elas.

No quarto e último capítulo, apresenta-se a importância do profissional de Relações Públicas no Planejamento Estratégico da imagem organizacional, fazendo uma revisão dos conceitos vistos anteriormente.

1. A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

1.1. Definições de Relações Públicas

Relações Públicas é um termo polissêmico, podendo referir-se a uma atividade, a uma função ou a um profissional, comportando sua aplicação em expressões tais como: o profissional de relações públicas, a atividade de relações públicas ou até mesmo o cargo de relações públicas (Simões, 1995).

Um dos grandes problemas no reconhecimento do profissional de Relações Públicas é sua ampla gama de definições, já que suas atividades são multifuncionais. Seguindo esta linha de pensamento, cada definição então, considera Relações Públicas como um campo amplo de atividades, apresentando a atuação destes profissionais em caminhos significativos. Marchiori (2006) entende que:

O trabalho de Relações Públicas está na criação de um processo de gestão de relacionamento que estimula a empresa a evoluir do ponto de vista de sua cultura organizacional. [...] A atividade de Relações Públicas, portanto, acaba por gerenciar os diferentes relacionamentos, concepção que sempre acompanhou nossa atividade, ou seja, é uma tradição. (MARCHIORI, 2006, p. 28-29)

Além disso, Marchiori (2006) apresenta os conceitos de outros autores, como Harlow (1976):

Relações Públicas é uma função de gerenciamento distinta que auxilia no estabelecimento e manutenção das linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a administração de problemas; auxilia a administração a manter a opinião pública informada e receptiva; define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir os interesses públicos; auxilia a administração a caminhar efetivamente ao lado de mudanças como uma forma de antecipar tendências; e utiliza a pesquisa na definição da comunicação ética como sua principal ferramenta de trabalho. (HARLOW, 1976 APUD MARCHIORI, 2006, p. 161)

A definição conceitual da Associação Brasileira de Relações Públicas sobre a atividade dos profissionais de Relações Públicas é

Relações Públicas são a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo que visa estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os públicos aos quais esteja direta ou indiretamente ligada (SIMÕES, 1995, p. 82).

Entretanto, mesmo não existindo um conceito padrão de Relações Públicas, observando as diferentes definições dos diferentes autores é possível identificar que algumas expressões e seus sinônimos são comuns, aparecendo em praticamente todas elas, como é o

caso de: gestão, relacionamento, gerenciamento, comunicação, públicos, administração, responsabilidade, interesses, e etc. Com isso, podemos inferir então, que mesmo não existindo uma interpretação única do que vem a ser as Relações Públicas, é apropriado afirmar que faz parte do escopo de Relações Públicas a administração ou gestão da comunicação e o relacionamento com os públicos.

Desse modo, o profissional de Relações Públicas deixa de ter aquela imagem de apenas organizador de eventos, para ter a imagem de um profissional que visa à administração de conflitos, formação de imagens e de conceitos, bem como a obtenção de uma boa comunicação, onde haja a compreensão mútua desejando que todo e qualquer tipo de grupo tenham os mesmos interesses e boa vontade entre os mesmos.

De acordo com Cabrero e Cabrero (2001, p. 20) “esta atividade de alta direção está orientada para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações, utilizando, em tempo oportuno, diversas técnicas de difusão e divulgação de mensagens, visando as pessoas e as organizações potencializar as suas atitudes e ações”.

O Profissional de Relações Públicas é definido como administrador de relacionamentos, formador de ideias e opiniões, que visa a estabelecer e manter esta compreensão mútua, boa vontade e comunicação, integrando os interesses e assim por diante, indo muito mais além do que apenas profissionais de crises comunicacionais. Ele é organizador das comunicações, profissional versátil que valoriza e mantém todo e qualquer tipo de comunicação.

E de acordo com Margarida Kunsch (2006), as Relações Públicas situam-se em relação à organização social em seu todo, tanto na estrutura administrativa quanto na produtiva (produtos e serviços), assim como na dinâmica humana e em todo o seu contexto social, político, econômico e cultural. A autora também afirma que as Relações Públicas são um subsistema de apoio, entre muitos outros subsistemas existentes nas organizações, sendo assim, um profissional que pode atuar em todas as áreas de uma organização se tratando de comunicação.

1.2. Funções de Relações Públicas

Praticar Relações Públicas é praticar comunicação. As práticas comunicacionais dizem respeito aos dizeres ou fazeres operados pelos gestores da comunicação e produtores de peças de comunicação, responsáveis pela construção de discursos e tratamento da informação, direcionada aos diferentes públicos. Aceitando a comunicação como um processo, tais

práticas o integram e devem considerar todos os elementos envolvidos (emissor, receptor, etc.). No campo das Relações Públicas as práticas comunicacionais são suas funções, adotadas pelos gestores da comunicação nas organizações.

Philip Lesly (1995) acredita que as funções de Relações Públicas são tão vitais para o sucesso de uma organização que devem ser responsabilidade de todos os executivos, ou até mesmo de todos os membros da organização. No entanto, Lesly lembra que para dirigir e executar estas funções é necessário que sejam contratados especialistas com formação e treinamento específico na área. Para ele a atividade de Relações Públicas envolve uma análise completa e a compreensão dos fatores que influenciam as atitudes das pessoas com relação à organização, que pode ser dividida em oito fases:

- Analisar o clima geral de atitudes e a relação da organização com seu entorno;
- Determinar as atitudes dos grupos com relação à organização;
- Analisar o estado das opiniões;
- Antecipar potenciais problemas, necessidades ou oportunidades;
- Formular políticas;
- Planejar formas de melhorar as atitudes dos grupos;
- Executar atividades planejadas;
- Analisar respostas e realizar avaliações e ajustes;

Em Simões (1995) as atividades de Relações Públicas têm como objetivo final a harmonia na sociedade organização-públicos, e são elas:

- Pesquisar a estrutura componente e a dinâmica do sistema organização-públicos, para identificar seu estado atual;
- Diagnosticar o estado da relação organização-públicos;
- Prognosticar o estado desta relação;
- Assessorar os líderes organizacionais sobre as políticas da organização que influenciem no estado atual desta relação;
- Implementar programas de comunicação em que as mensagens auxiliem os receptores a entender as ações organizacionais;
- Avaliar os resultados do que foi implementado;
- Controlar o programa, para que não fuja dos objetivos estabelecidos;

Porém, as funções básicas apresentadas por Fortes (2003) são de todas as mais versáteis e possuem o caráter estratégico necessário a atuação do profissional de Relações Públicas na administração dos relacionamentos da organização com seus públicos, sendo elas:

- Pesquisa visando conhecer os públicos e a própria organização e entendê-los;

- Assessoramento baseado nas informações obtidas através das pesquisas, o profissional deve identificar oportunidades e auxiliar na solução de problemas;
- Coordenação envolve estruturar e sistematizar as ações, equipes, investimentos, etc.
- Planejamento trata-se de prever o que deve ser realizado, determinar objetivos e metas e tomar decisões pensando no longo prazo;
- Execução constitui-se nas ferramentas e técnicas necessárias para aplicar o que foi planejado, transformando planos em ações práticas;
- Controle trata-se de acompanhar, ajustar e registrar as ações que estão sendo executadas;
- Avaliação analisa se as decisões tomadas foram acertadas, se os planos foram bem sucedidos e se as ações foram bem executadas e atingiram os resultados esperados.

Margarida Kunsch (2003) aponta que as Relações Públicas tem diferentes funções dentro das organizações, as quais ela divide entre função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política.

A autora classifica a função administrativa das Relações Públicas como as atividades que visam atingir as organizações como um todo, objetivando a articulação necessária para a integração de todos os grupos e subgrupos do sistema social na qual as empresas estão inseridas. Ela explica que é imprescindível o planejamento dos relacionamentos da empresa para adoção de instrumentos e técnicas apropriadas a cada segmento que se almeja atingir.

Esta função de gerenciamento ajuda as organizações a estabelecerem e manterem canais de comunicação, aceitação e cooperação com seus públicos. Ela lida com a administração de crises e controvérsias, além de enfatizar o lado institucional e lidar com a opinião pública. Kunsch (2003) acredita que as Relações Públicas no desempenho de sua função administrativa devem utilizar pesquisas e técnicas sadias de comunicação a fim de antecipar tendências, criando um ambiente preventivo e atuando como agente de mudanças.

No que tange a função estratégica das Relações Públicas, Kunsch (2003) adverte que a área deve ajudar as empresas a constituírem uma imagem institucional própria e sólida através de um posicionamento perante a sociedade que demonstre sua missão, os valores que cultivam, suas crenças, atuando estrategicamente para a consolidação da imagem pela qual a instituição deseja ser reconhecida no futuro.

Assim, as relações públicas estratégicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação as organizações, dentro da dinâmica social. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as

relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito a viabilidade interna e externa, ou seja a identidade corporativa das organizações (KUNSCH, 2003, p. 106).

Observa-se, dessa maneira, que as Relações Públicas devem valer-se da pesquisa e do planejamento de comunicação para traçar as táticas mais apropriadas e eficientes, ajudando as organizações a reconhecerem seus públicos estratégicos que afetam sua missão, visão e valores, e prever suas reações para a viabilização do estabelecimento de uma identidade corporativa interna e externa coerente com credibilidade frente à opinião pública.

Kunsch (2003) aborda ainda a função mediadora das Relações Públicas, a qual considera como principal função da área. Isso porque a autora acredita que as Relações Públicas não devem apenas informar cada segmento dos públicos de uma organização, mas sim, estabelecer com eles uma relação de cooperação, parceria e comunhão de ideias. É de sua responsabilidade fazer uma leitura e análise do ambiente através de auditorias de opinião, identificando forças e oportunidades que devem ser aproveitadas e desenvolvidas informando as demais áreas sobre elas. A autora afirma que as Relações Públicas através da comunicação e da informação devem ser agentes de mudança no ambiente corporativo.

Quando aborda a função política das Relações Públicas, a autora explica que a área lida com as relações de poder, crises, conflitos e controvérsias dentro das empresas. Ela acredita que esta é uma das funções essenciais destes profissionais, pois a solução de disputas, desacordos e problemas com os públicos pressupõe negociações estratégicas de comunicação e ações planejadas para a solução de cada questão. Dessa forma, ela afirma que compete as Relações Públicas gerenciar os problemas de relacionamento interno e externo surgidos ou provocados por determinadas ações praticadas tanto pela empresa quanto por determinado público da instituição.

Sobre as funções de Relações Públicas é possível afirmar que muitos autores entendem a própria atividade de Relações Públicas como sendo em seu todo uma função. Para Marchiori (2006), as Relações Públicas podem ser vistas como uma função de gerenciamento nas organizações, atuando diretamente no relacionamento da empresa com seus stakeholders e tratando-se de uma atividade que analisa, interpreta e avalia opiniões e expectativas, além de estimular o desenvolvimento de mudanças nos públicos e na própria administração; tendo como tarefa, portanto, criar, monitorar e avaliar relacionamentos com públicos (Marchiori, 2006, p. 29). Já para Simões (2006) são as próprias funções de Relações Públicas, identificadas por ele; pesquisar, diagnosticar, prognosticar, planejar, assessorar, executar, avaliar e controlar que indicam que a atividade diz respeito à gestão de processos nas

organizações, constituindo-se, portanto em uma função administrativa que, por sua vez, enquadra-se por sua essência na área da política e por sua aparência na esfera da comunicação (Simões, 2006, p. 79-80).

Em suma, as Relações Públicas assumem um papel imprescindível na direção da organização. Deste modo, para que as suas funções se constituam como uma função continuada e bem sucedida, necessitam que a organização em si se comprometa e comunique com os diversos departamentos que a constituem, seguindo os seus conselhos, sugestões, e que promova a comunicação tanto com os públicos internos como externos e por último definir com clareza metas e objetivos a alcançar. No entanto, para que tudo isso funcione é imprescindível a elaboração de um Planejamento, como veremos a seguir.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. Estratégia

Antes de seguir com o conteúdo deste trabalho é fundamental o entendimento da palavra estratégia.

A delimitação do conceito de estratégia no dicionário Luft (2000, p. 306) é “habilidade em dispor as coisas para alcançar uma vitória; ardil; manha; astúcia.”, mesmo que um pouco pejorativa, esta delimitação nos demonstra a vantagem sucinta de possuímos uma estratégia seja em qual for a dimensão de nossas vidas.

Em outra via, o dicionário de comunicação e multimídia Houaiss (2013, p. 195) define estratégia como “plano de ação. Planejamento racional que tem por objetivo conquistar e dominar segmentos de um mercado.”, ou seja, uma vantagem adquirida e planejada, levando em conta todos os atributos e variações possíveis e fazendo com que a organização evolua de forma potencial.

A grande quantidade de definições sobre o termo estratégia se dá pela mesma razão que a profissão de Relações Públicas não tem apenas uma definição. Nas duas situações, suas ações são tão abrangentes que se adaptam facilmente a cada situação ou cultura da organização na qual é realizada. Para evitar discordâncias, é preferível conhecer várias definições e adaptá-las às necessidades encontradas, como no caso da definição de estratégia empresarial:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões de 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 da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (MINTZBERG, 2001, p. 58).

As principais subatividades da formulação de estratégia incluem sempre a identificação e análise das oportunidades e ameaças de cada organização.

2.2. Planejamento Estratégico

Não basta ter apenas uma estratégia, é necessário que se tenha um Planejamento Estratégico para que as ações a serem executadas por uma organização sejam consistentes e duradouras.

O Planejamento Estratégico tornou-se indispensável a qualquer empresa, independentemente do setor que atua. Especialistas apontam que o Planejamento é a única forma de se desenhar um futuro desejado, desenvolver mecanismos para alcançá-lo e identificar os eventuais desvios durante este percurso.

De acordo com Kunsch (2003) há vários tipos de planejamento, mas destacam-se três essenciais: o estratégico, o tático e o operacional. Eles diferem de acordo com sua aplicabilidade em níveis hierárquicos variados, complementam-se, coexistem e são interdependentes nas organizações. Aqui, interessa-nos abordar o Planejamento Estratégico, por suas características integradoras e totalitárias. Para Kunsch (2003, p. 214), o planejamento estratégico é

Responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Caracteriza-se como de longo prazo e em constante sintonia e interação com o ambiente. O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro.

Em contrapartida, Tavares (1991, p. 68-70) conceitua o Planejamento Estratégico como sendo algo diferente do planejamento de longo prazo. O autor acredita que o Planejamento Estratégico procura definir a que tipos de necessidade atender, enquanto o planejamento a longo prazo está voltado, especificamente, para a estimativa de produção e consumo no futuro. O Planejamento Estratégico é mais que um planejamento a longo prazo, é “o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização”. Para o autor, o prazo de um Planejamento varia de setor para setor, e, em alguns casos difere também segundo o porte da empresa.

É fundamental que o Planejamento Estratégico contenha uma análise das oportunidades e ameaças com base no macroambiente e uma análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas que compõem a organização. É também indicada a seleção de estratégias coerentes que apoiem o processo decisório e o técnico, procurando viabilizar os fins pela alocação e adequação dos meios, além do social, que consolida as iniciativas.

Tavares (1991, p. 71) descreve as principais funções do Planejamento Estratégico:

Proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente; determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório; definir a “direção”, os objetivos e as linhas de ação mais oportunos e adequados; viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais; coordenar e

otimizar a alocação de recursos; estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

O Planejamento Estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades. Ou seja, quando executado de maneira correta e com o comprometimento de toda a empresa, o Planejamento Estratégico é capaz de trazer uma série de benefícios para as organizações. Além disso, ele pode guiar as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos e dos riscos que as organizações têm de enfrentar.

Segundo Oliveira (2002), o Planejamento Estratégico pode:

“- permitir que a empresa responda com mais rapidez aos desafios do mercado e dos concorrentes;

- forçar a uma análise detalhada sobre os ambientes interno e externo das empresas;
- identificar eventuais mudanças organizacionais durante a execução das ações;
- envolver e direcionar os esforços de uma empresa na busca de objetivos e metas;
- facilitar a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- possibilitar maior consenso e comprometimento;
- permitir maior interação da empresa com o meio ambiente;
- transformar a empresa reativa em pró-ativa;
- possibilitar melhores resultados operacionais;
- agilizar o processo orçamentário”

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico não parte de um problema encontrado na organização, e sim, da própria missão da empresa. Os instrumentos prescritivos deste processo visam ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com sua postura estratégica.

O Planejamento Estratégico deve ser interativo entre todos da organização e contar principalmente com a participação da alta administração que possui melhor envolvimento e conhecimento do seu ambiente empresarial.

É o estabelecimento dos objetivos da organização, suas estratégias, suas metas e os vários projetos necessários para a consecução dos mesmos, com origem na equipe diretiva em acordo com os demais departamentos e setores, até o último escalão, pressupondo o conhecimento, a participação e o comprometimento de todos (SIMÕES, 2006, p. 163).

O Planejamento Estratégico deve ser planejado, interativo e contínuo, sendo repetido ao longo do tempo. Uma empresa só poderá conseguir implementar um Planejamento se ele for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado continuamente, criando, assim, consolidação e credibilidade do processo.

O Planejamento é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da organização, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para onde ir qualquer caminho serve. O Planejamento Estratégico está relacionado ao alto nível da organização, é ele quem estabelece a melhor direção a ser seguida, buscando sempre a interação com os fatores externos, não controláveis, visando inovar e ser um diferencial no mercado, quando se traça os objetivos e observa a organização como um todo, olhando o presente com os olhos do futuro.

O sucesso do Planejamento Estratégico está intimamente ligado com a forma de condução do processo de preparação. Em linhas gerais, pode-se dizer que o Planejamento deve envolver todas as áreas da organização, interligando-as por seus diferentes aspectos de planejamento tático e operacional. Como resultado, os executivos terão diferentes planos de ação, os quais serão desenvolvidos pelas várias áreas da empresa, de forma perfeitamente interligada.

De nada adiantará a condução de todo esse processo se o resultado final não for conhecido e compartilhado por toda organização. Para isso, é fundamental que haja um sistema de divulgação das informações de forma ampla e consistente. Se essa comunicação não ocorrer, corre-se o risco de que os funcionários passem a encarar o Planejamento Estratégico como um trabalho exclusivo de um pequeno número de pessoas, tornando-se cada vez mais difícil se conseguir o comprometimento dos demais.

Kunsch (2003, p. 217) traz as fases do processo de Planejamento Estratégico e mostra uma visão mais abrangente do que outros autores, na qual as fases podem passar por “instâncias básicas, presentes em qualquer ato de planejar, e em instâncias mais específicas, expressas normalmente nos planos e projetos aplicados em determinadas áreas e setores especializados”. No entanto, neste trabalho será enfatizado as fases para elaboração de um Planejamento Estratégico à comunicação organizacional e às Relações Públicas, que será apresentada detalhadamente por Kunsch a seguir.

2.3. Planejamento de Relações Públicas nas organizações

Em linhas gerais, os Planejamentos de Relações Públicas não diferem substancialmente dos planejamentos aplicados a outras atividades. A diferença está nas

técnicas e em alguns elementos empregados, como divisão dos públicos e recursos de comunicação utilizados.

Os profissionais de Relações Públicas, portanto, possuem um diferencial, que é ser altamente capacitado em estabelecer a comunicação entre a organização e seus públicos como um todo, essencial para o bom andamento de um Planejamento Estratégico dentro de uma empresa.

A comunicação é vista por Oliveira (2002) como uma das áreas operacionais que pode criar o seu plano, seus projetos e ações para integrar o Planejamento Estratégico das empresas. Já para Kunsch (2003), os conceitos desenvolvidos sobre planejamento, gestão e pensamento estratégico podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à área de comunicação nas organizações.

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, eles não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de Relações Públicas (KUNSCH, 2003, p. 245).

O ponto de partida para desenvolver um Planejamento de Relações Públicas em organizações passa por quatro princípios, segundo Kunsch (2003, p. 245-246): a conscientização da importância do planejamento estratégico como metodologia gerencial, a ocupação de espaço relevante e estratégico da área de comunicação na estrutura organizacional, a capacitação do condutor do processo e responsável pela equipe que conduzirá o processo e, por fim, a valorização de uma cultura organizacional que favoreça a oportunidade, a criação e a estratégia.

Da mesma forma que a área de marketing de uma empresa estabelece diretrizes para orientar sua atuação no mercado ou definir novos produtos, seguindo um Planejamento Estratégico, a área de comunicação deve trabalhar para atuar também estrategicamente, tendo como alvo todos os públicos vinculados com a organização. Para tanto, Kunsch (2003, p. 325) define etapas fundamentais, tanto para formulação de um plano estratégico de comunicação quanto para o Planejamento de Relações Públicas.

Assim, tomamos como base o seguinte roteiro, apresentado por Kunsch (2003), para elaboração de um Planejamento Estratégico de comunicação com foco em Relações Públicas:

1. Pesquisa
 - a) Identificação e conhecimento da situação

- b) Levantamento de dados
 - c) Mapeamento e identificação dos públicos
 - d) Análise da situação
 - e) Construção de diagnósticos
2. Planejamento
- a) Fixação de políticas de comunicação
 - b) Definição de objetivos e metas
 - c) Determinação de estratégias
 - d) Proposição de planos, projetos e programas de ação
 - e) Escolha e seleção dos meios de comunicação
 - f) Elaboração de planos alternativos e emergenciais
 - g) Determinação dos recursos necessários
 - h) Obtenção de apoio e aprovação da direção
 - i) Orçamento
3. Implantação
- a) Correção de desvios
 - b) Controle e monitoramento
 - c) Divulgação para o público envolvido
4. Avaliação
- a) Estabelecimento de critérios de avaliação
 - b) Mensuração dos resultados
 - c) Relatório conclusivo

Segundo Albuquerque (1981, p. 65), uma das principais iniciativas para a elaboração do Planejamento de Relações Públicas é o reconhecimento da importância desse processo. Independentemente da filosofia da comunicação de uma empresa – preventiva, ofensiva ou defensiva – a elaboração de planos é indispensável para a solução de problemas ou para a exploração de oportunidades de comunicação.

Kunsch (2006, p. 29) lembra que para se alcançar os objetivos comunicacionais de uma empresa, o Planejamento de Relações Públicas deve estar totalmente alinhado com seu Planejamento Estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais definidas. Em outras palavras, não deve ser algo definido isoladamente. Somente se for encarada dessa maneira é que a comunicação será vista como recurso estratégico dentro de uma organização

A maior vantagem que se pode obter com um processo de Planejamento de Relações Públicas é fazer com que o programa resultante seja um auxílio importante na busca dos objetivos da empresa, por meio de caminhos que permitam uma interação com todos os públicos estratégicos e uma motivação que ajude a atingir as metas desejadas por cada participante do processo e pela empresa como um todo.

Para Kunsch (2006, p. 32), a primeira etapa do processo de Planejamento de Relações Públicas é a sensibilização da alta administração da empresa. É preciso que a comunicação seja encarada como um fator estratégico na divulgação da missão e disseminação dos valores da empresa, demonstrando seu valor na busca dos objetivos organizacionais e na formação de sua imagem.

Assim como no Planejamento Estratégico, o Planejamento de Relações Públicas requer uma análise detalhada da empresa, a qual deve avaliar seus aspectos internos e sua interação com o ambiente. Para isso, pode-se lançar mão de ferramentas como a pesquisa institucional, por meio de auditorias internas e externas.

As informações levantadas nessa fase permitirão que se elabore um briefing detalhado sobre as condições e necessidades da empresa, o qual permitirá se identificar os problemas existentes, como se dá o relacionamento da organização com seus diferentes públicos e seus pontos fortes e fracos. A partir dessa análise será possível determinar a missão da comunicação para essa empresa, as filosofias e políticas a serem seguidas e os objetivos que devem ser perseguidos para alavancar os negócios da organização.

Contudo, é importante lembrar que o Planejamento de Relações Públicas não pode prescindir da determinação muito clara dos objetivos e das metas que se deseja atingir. Sem isso todo o esforço é em vão. Os objetivos devem ser a curto, médio e longo prazo, mas antes de tudo, devem ser factíveis e jamais fantasiosos. Precisam também estar em harmonia com as políticas da empresa e ser compatíveis com as possibilidades econômicas e sociais da organização.

A partir de agora será apresentada uma descrição do processo de Planejamento de Relações Públicas, detalhando, conceitualmente, cada uma de suas fases e os principais elementos que devem ser considerados para um trabalho completo: o diagnóstico da empresa, a definição de seus objetivos, públicos, estratégias, ações, cronograma, orçamento e a avaliação, que deve ser constante em todo o processo.

A literatura sobre Planejamento Estratégico usada não é específica para o Planejamento de Relações Públicas. No entanto, uma análise da metodologia aplicada nesse

processo permitiu que se usassem as mesmas ferramentas do Planejamento Estratégico mais geral, para o processo de trabalho específico de Relações Públicas.

Diagnóstico:

Alguns autores consideram esta a etapa mais importante de um planejamento, uma vez que dela depende toda sua eficácia. Essa fase envolve uma análise profunda e detalhada sobre toda a organização, seu ramo de atividade e o contexto econômico. Normalmente, reúnem-se as pessoas que dispõem dos mais diferentes tipos de informação dentro de uma empresa e se faz um grande levantamento sobre a situação naquele momento.

Especificamente para o diagnóstico da empresa no campo das Relações Públicas, o planejador pode utilizar diversas ferramentas, as quais incluem: pesquisas de opinião, pesquisas de resultados de programas anteriores, pesquisa de clippings, plano estratégico da organização, perspectivas futuras, oportunidades e ameaças externas, análise dos veículos de comunicação, tendências dos públicos e suas expectativas, análise do relacionamento da empresa com esses públicos, visualização dos conflitos existentes, entre outros.

No Planejamento Estratégico como um todo, o diagnóstico de uma empresa passa por diversas subfases em que se analisa, basicamente:

- Visão: Conforme Oliveira (2002, p. 69) pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Em outras palavras, é o destino onde se quer fazer o negócio chegar a longo prazo.

- Missão da empresa: Este é o objetivo central do Planejamento Estratégico, que para Oliveira (2002, p. 76) é “onde a empresa quer ir”. Essa definição está ligada às oportunidades identificadas no ambiente externo e aos rumos que a empresa irá tomar, a serem detalhados nas fases seguintes do planejamento.

- Análise externa: Para Oliveira (2002, p. 70) ela permite à empresa identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente da empresa e as maneiras de se evitar ou usufruir dessa situação. A análise externa engloba o estudo do mercado como um todo, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, mão de obra e características dos concorrentes.

- Análise interna: é uma etapa fundamental para se conhecer a fundo a empresa considerada. Nessa fase, estudam-se os pontos fortes e os pontos fracos da organização, considerando seus produtos ou serviços, sua imagem institucional, estrutura organizacional, estilo de administração e recursos financeiros. Esse estudo, aliado a um amplo conhecimento

sobre a concorrência, permite à empresa determinar sua vantagem competitiva, o que será fundamental para a definição de seu posicionamento no mercado.

- Objetivo e metas da empresa: Diferentemente da definição dos objetivos da comunicação, a fase de análise dos objetivos da empresa, como um todo, faz parte da etapa de “diagnóstico” e será de extrema importância para a determinação dos objetivos de comunicação. Sabendo-se onde a empresa quer chegar, será possível traçar um Planejamento de Relações Públicas que esteja totalmente alinhado a essas metas.

Essa primeira fase do Planejamento Estratégico de uma empresa é fundamental para que os executivos tenham uma “fotografia” da organização. Essas informações serão determinantes para o trabalho das próximas etapas, na medida em que servirão como justificativas a todo o planejamento proposto. É a fase em que se evidenciam os eventuais conflitos existentes, suas causas e o quê, quando e como deve ser feito para minimizá-los.

No Planejamento de Relações Públicas, as informações reunidas nesse diagnóstico devem partir de um briefing detalhado, englobando todos os dados coletados em pesquisa institucional e em auditorias de comunicação organizacional e de opinião. De acordo com Kunsch (2006, p. 33) a partir dessas informações, identificam-se os problemas existentes, as situações indesejáveis no relacionamento da organização com seus públicos e os pontos fortes e fracos da comunicação.

Como resultado, temos com essas informações um diagnóstico sobre os elementos que contribuem para a definição da identidade corporativa da organização: sua situação atual, os aspectos que definem as características particulares da companhia e suas crenças e valores fundamentais.

Objetivos:

Conforme Oliveira (2002, p. 160) os objetivos são definidos como o estado, situação ou resultado futuro que se quer atingir. Sob o ponto de vista do Planejamento de Relações Públicas, a definição dos objetivos combina o que se espera em termos de negócios e, conseqüentemente, que resultados as ferramentas de comunicação pretendem buscar nesse processo.

Já Albuquerque (1981, p. 69) lembra que a definição desses objetivos deve ser baseada nos valores e na ideologia do planejamento, nas características das organizações – também em relação à sua filosofia de comunicação -, no reconhecimento do problema e na análise diagnóstica realizada na etapa anterior.

Albuquerque (1981, p. 164-165) ainda traz que para facilitar o desenvolvimento de todo o processo e posterior avaliação sobre os resultados alcançados, os objetivos devem ter

algumas características básicas: devem ser claros, consistentes, realistas, mensuráveis, motivadores e utilitários. Seguindo-se essas características será possível conhecer como a empresa poderá ser beneficiada, caso os objetivos definidos sejam alcançados.

Público-alvo:

Como parte do Planejamento de Relações Públicas, é preciso definir os públicos com os quais a empresa se relaciona ou que pretende, de alguma maneira, influenciar. Esse processo de identificação das audiências se faz com base na análise do grupo de pessoas com os mesmos objetivos e interesses permanentes, podendo ter vários interesses especiais.

Para Albuquerque (1981, p. 71) a identificação desses públicos é extremamente importante para que a empresa determine suas audiências principais e para que estabeleça objetivos, estratégias e táticas a serem adotadas visando cada um dos públicos selecionados.

Estratégias:

Para Oliveira (2002, p. 192) a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para que se alcancem os objetivos e os desafios estabelecidos. Já Albuquerque (1981, p. 71) diz que as estratégias podem ser definidas como “o processo de decidir que áreas exigirão o esforço que se combinou realizar no período considerado”.

No Planejamento de Relações Públicas, Kunsch (2006, p. 34), indica que as estratégias devem ser tanto globais, quanto específicas para planos e programas. Seu papel é tornar a comunicação o mais eficiente possível, por meio da determinação das mensagens, dos veículos, dos públicos alvo e do momento mais oportuno para essas ações.

Ações:

Realizadas a avaliação de todo o cenário, a definição dos objetivos e a determinação das estratégias a serem seguidas, o Planejamento Estratégico passa para uma etapa que se aproxima mais da função prática, ou seja, a proposição de ações que devem ser desenvolvidas para se alcançar os resultados esperados.

Quando da elaboração de um Planejamento de Relações Públicas, é nessa etapa que se reúnem todas as informações levantadas até aqui, as quais irão colaborar para o desenvolvimento de programas específicos.

Cronograma:

Segundo Albuquerque (1981, p. 82) ocorre quando os objetivos, as estratégias e as ações são definidas e passam a fazer parte de projetos e programas de comunicação, então, é necessário estabelecer cronogramas de trabalho com o intuito de se criar uma dinâmica normativa que controle as providências e o andamento geral do processo.

Orçamento:

Outra etapa muito importante no processo é o planejamento financeiro a ser seguido na implantação do plano desenvolvido. Para Kunsch (2006, p. 34) o orçamento deve ser um plano completo e detalhado, descrito em valores, considerando todos os gastos diretos e indiretos envolvidos nas atividades propostas. É uma etapa de suma importância para garantir que os recursos disponíveis serão alocados da forma mais adequada possível.

O orçamento em Relações Públicas não é diferente de qualquer outro tipo de orçamento. Deve incluir os materiais, os serviços, recursos humanos, diárias, despesas gerais e específicas, em cálculos que se aproximem o máximo possível da realidade.

Implementação:

Passadas todas essas etapas descritas até agora, o planejamento entra em sua fase de implementação, na qual o plano desenhado passa da esfera das ideias para o terreno das ações.

Avaliação e Controle:

A partir desse momento, passa-se à fase de controle, para avaliar se o que foi planejado está sendo realizado no sentido de se alcançar os objetivos estabelecidos.

Esse controle é um mecanismo contínuo de avaliação, que permitirá ao planejador adotar medidas que visam corrigir os desvios detectados até o momento ou que, até mesmo, sirvam para evitar que estes ocorram. É um procedimento de autocrítica, uma tarefa bastante complexa e que esbarra nos limites do intangível.

Muitos teóricos concordam que existe hoje uma grande carência de instrumentos efetivos de medição para avaliar resultados obtidos de programas de Relações Públicas. Ainda que isso seja uma realidade, para Albuquerque (1981, p. 83) podem-se adotar ferramentas de medição específicas e bastante efetivas, tais como pesquisas, auditorias de imagem e de opinião, análise de clippings e outras.

Essas foram as fases que devem ser consideradas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico de Relações Públicas e as justificativas sobre a necessidade de se pensar em cada uma dessas etapas.

Neste contexto, surge as Relações Públicas como uma área estratégica de comunicação entre a organização e o seu universo de públicos, visando a criação e construção de uma imagem favorável e harmônica.

3. IMAGEM ORGANIZACIONAL

Os termos “identidade” e “imagem” são frequentemente utilizados em descrições das estratégias de comunicação de uma empresa. É necessário, conseqüentemente, que se tenha claro a diferença entre identidade e imagem organizacional.

Pode-se dizer que identidade é a forma em que uma organização se apresenta a seu público, enquanto que a imagem é a percepção, o sentimento que esse público tem dessa organização.

3.1. Identidade

O estudo da identidade envolve diversos níveis de análise. O tema identidade tem sido bastante enfatizado em estudos relativos a fenômenos sociais nos mais diversos campos científicos, tanto do ponto de vista individual ou pessoal, quanto social.

De modo geral, identidade é a qualidade do que é idêntico; conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é; espécie de equação ou igualdade cujos membros são idênticamente os mesmos, ou igualdade que se verifica para todos os valores da incógnita.

Segundo Faveiro (2004, p. 12), “a identidade é, na verdade, uma concepção ou realidade complexa que compreende um amplo e indissociável conjunto de elementos intrínsecos de uma certa pessoa ou de certa empresa que, para além de constituírem os dados para a sua identificação, a individualizam e caracterizam e a distinguem entre todas as outras por forma a ser inconfundível por quem quer que seja.”

Pode-se dizer que a identidade proporciona a informação que possibilita ao público receptor medir a “individualidade” da empresa transmissora. Ela é tida como causa e condição de êxito na realização de uma organização.

A identidade é um fator que está em constante mutação de forma a se adequar às exigências da sociedade, fazendo com que cada pessoa continue sendo singular com características irremovíveis.

Até o momento tratamos de identidade nos mais variados tipos, que podem ser, por exemplo, identidade pessoal, identidade social, identidade no trabalho e a identidade organizacional, que será a que discutiremos com maior ênfase neste trabalho a partir de agora.

A noção de identidade organizacional, segundo Kunsch (2003, p. 172) consiste no que a organização efetivamente é, e também no que ela faz. Ou seja, refere-se aos valores básicos e as características atribuídas às organizações pelos seus públicos interno e externo.

Por sua vez, Faveiro (2004, p. 12) reforça que “a identidade organizacional é muito mais do que uma marca, do que o logotipo, do que um slogan, do que uma coleção de frases, ela deve ser visível, tangível e envolvente, tudo que a organização faz, e como ela faz, deve ser uma afirmação da sua identidade”.

A identidade, sendo constituída de um conjunto de representações simbólicas das organizações, não deixa de ser influenciada pelos públicos internos e externos da mesma, tais como, os colaboradores, os acionistas, a comunidade, os consumidores, os concorrentes ou os órgãos do governo. Neste sentido, segundo Ruão (2006, p. 53), “a identidade de uma organização será sempre o resultado de um fluxo de informações, cognições e emoções que se orientam para o seu interior, mas com origem em diferentes entidades, sem que a dicotomia interno-externo deva ser realmente uma limitação da conceptualização da mesma.”

A identidade é uma forma encontrada por uma organização para se distinguir das demais com que se relaciona no mercado e isto é conseguido com a criação de uma identidade própria. De acordo com Ruão (2006, p. 55), “a identidade é uma consequência da atividade organizacional, sendo que pode resultar de um esforço estrategicamente desenvolvido pela empresa, ou ser a consequência não preparada das suas ações.”

A identidade organizacional, tal como as outras modalidades da identidade, orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização.

A identidade é um fator crucial, sem a qual as organizações não podem viver validamente, nem com eficácia. Ela necessita de componentes indispensáveis, outros complementares e alguns que se revestem de identidade própria, mas projetada sobre a identidade da organização.

De acordo com Faveiro (2004), os componentes da identidade organizacional são:

1. A firma ou a denominação empresarial – um dos requisitos essenciais para a existência de uma organização é a sua denominação, o seu elemento primário de identidade, identificação e personalidade econômica válida e eficaz.
2. A marca – elemento representativo da própria organização, bem como dos seus produtos e serviços, que a distingue ou individualiza perante as outras.
3. Os produtos e serviços – não são somente os objetivos diretos dos negócios da organização, mas como elementos que por vezes tem identidade própria, projetando-se na identidade da própria organização.

4. A identidade visual – podem ser fatores formais ou complementares da identidade da organização; requer um trato cuidadoso uma vez que contribui positiva ou negativamente para a construção da identidade. Destaca-se a realidade estética, os símbolos ou logotipos e outros elementos de realce na constituição dessa identidade visual de qualquer organização.

5. A área envolvente ou ambiental – engloba o espaço físico, a forma e as operações de relacionamento com as entidades oficiais, com os clientes e também com a vizinhança.

6. A área organizativa e a das relações internas – compreende os colaboradores e os órgãos de gestão.

A identidade é algo intrínseca à forma de ser e fazer da organização. Ela engloba vários pontos da organização, como a marca, a missão, a visão, os objetivos, os valores, os conceitos, a cultura organizacional, os colaboradores, os serviços, entre outros. Estes aspectos, de maneira consciente ou inconsciente, são refletidos para o exterior da organização, sendo então percebidos pelos seus públicos por meio de sua imagem.

3.2. Imagem

As organizações são parte integrante da vida dos indivíduos, e existem para satisfazer suas necessidades. Elas estão em constante troca com o meio ambiente e com a sociedade, dependendo dessa relação a sua adaptação, inovação e sobrevivência.

A preocupação com a qualidade e com os preços, bem como com o atendimento ainda são relevantes, mas muitas organizações estão focando suas atividades estratégicas no desenvolvimento e construção de uma imagem organizacional coerente e concisa com os atos e discursos da empresa.

Tendo em vista que a imagem diz respeito ao pensamento dos clientes sobre a empresa, pode-se afirmar que se trata de um assunto complexo e desafiante.

Segundo Ruão (2006, p. 89),

a imagem é uma representação mental que um indivíduo faz de uma organização, como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação. Ou seja, trata-se de um conjunto de representações, tanto afetivas, como racionais, que um indivíduo ou grupo de indivíduos associam a uma empresa (ou a uma marca); representação essa que é resultado líquido das experiências, crenças, atitudes, sentimentos e informações do dito grupo de indivíduos associados à empresa (ou marca) em questão.

A construção da imagem organizacional é tanto um fenômeno individual quanto social. A formação da imagem é um fenômeno individual, ou seja, cada indivíduo possui uma percepção e capta diferentes aspectos de um cenário para construir um conceito bom ou ruim. Dessa forma, a imagem organizacional é o resultado de como os consumidores avaliam as ações e elementos comunicados, de múltiplas maneiras, pela organização.

Uma organização deve ter sempre bem delineado ou controlado três tipos de imagem, que são elas: a auto imagem ou pretendida, a percebida e a projetada. A auto imagem ou imagem pretendida é aquela que a organização se empenha em formar na mente dos seus stakeholders, através de diversas ações. Enquanto a imagem percebida de acordo com Faveiro (2004) é aquilo que o cliente pensa ou sente acerca da própria organização, dos seus produtos e marcas e é resultante da experiência e observação levadas a cabo pelos mesmos, mas também das relações diretas com a organização. A imagem projetada é a criada por uma organização para ser comunicada aos seus stakeholders e ela pode ou não representar uma realidade aparente. Essa imagem é projetada através de ações de comunicação, marketing.

Neste contexto, segundo Ruão (2006) há duas formas de controle da imagem de uma organização e são através de ações específicas de esporádicas que não carecem de um planejamento estratégico e sem continuidade no tempo e ações planejadas que trazem resultados controlados, definindo a ação tática da organização ao serviço da imagem. O mesmo autor diz ainda que os seus resultados podem ser tanto positivos como negativos conforme a capacidade da empresa de definir os seus objetivos, de programar as ações de comunicação adequadas e de acertar com o planejamento.

Ainda conforme Ruão (2006), somente através do Planejamento Estratégico da sua imagem pode uma organização esperar ser percebida pelos stakeholders, isto é, agindo em conformidade com a sua missão, identidade e capacidade de resposta ao mercado. Além disso, a imagem é uma consequência das ações da organização, pelo que será mais proveitoso proceder a um controle minucioso de toda atividade organizacional passível de interferir na percepção do público em relação a mesma. Assim, o conhecimento, por parte da empresa, sobre como ela é vista, percebida e considerada no mercado é uma questão crucial para a competitividade organizacional, pois outras empresas estão ou podem estar disputando os mesmos clientes. Aquela organização que possuir uma melhor imagem ou mais adequada ao seu público consumidor terá mais chances de ser a escolhida nos processos de compra.

De acordo com Ruão (2006, p. 91 apud Olins, 1990):

Quer a organização queira ou não, a sua audiência construirá sempre um cenário da sua atuação, bem como dos seus produtos, em resultado da acumulação das mensagens percebidas. A grande responsável pela imagem da organização é ela própria e disso deve estar consciente, bem como do risco que corre ao não preparar uma transferência eficaz da sua identidade em imagem. Assim sendo, a organização deve planejar cuidadosa e rigorosamente a melhor imagem de si, aquela que pretende ver veiculada entre os seus públicos. E a imagem de qualquer empresa é também a que possibilita a concretização da estratégia organizacional geral. Deixar que o público crie por si uma imagem da organização é correr um risco elevado, que pode pôr em perigo a sua própria existência

A criação da imagem implica a criação de um conceito na mente do público, a partir de um estímulo não necessariamente real que é colhido por esse mesmo público e cujo resultado fica entre a percepção e a experiência.

Tudo o que uma empresa faz e representa, contribui para a criação da sua imagem perante o mercado, o que significa que uma organização não conseguirá ter uma imagem positiva se não tiver uma postura interna e extremamente voltada para a criação dessa imagem. A cúpula organizacional tem um papel fundamental em todo esse processo, uma vez que cabe-lhe estabelecer as políticas e ações da empresa voltadas para a construção e manutenção da imagem organizacional.

Segundo Faveiro (2004), a formação da imagem de uma organização tem um alcance duplo, ou seja, uma imagem individual formada ou existente nos indivíduos como potenciais clientes, compradores dos produtos ou utilizadores dos serviços da organização. E também a imagem geral ou coletiva, formada e lançada no domínio mental dos componentes do mercado, seja ela a área local da situação da empresa, o país, ou um lugar pelo mundo afora onde o objeto da empresa possa interessar ou projetar-se no mercado.

Os meios de formação da imagem são normalmente os meios que constituem a identidade da organização conseguida através da informação e comunicação que a própria organização veicula, resultando numa unidade psicológica. Essa imagem pode ser boa ou má e predispor as pessoas a tomarem certas atitudes face a organização e essas podem ser positivas ou negativas. Assim, conforme Faveiro (2004), sempre que uma organização pretende lançar um produto ou serviço novo ou mesmo criar algo inédito a imagem que a organização possui até aquele momento vai afetar o resultado desta ação.

De uma forma ou de outra a imagem que uma organização possui no mercado, determinará o seu sucesso ou fracasso, deste modo cabe aos gestores e demais colaboradores fazer o que estiver ao alcance para que ela seja o melhor possível, levando sempre em conta o investimento em comunicação contínua e eficaz.

3.3. Relação entre identidade e imagem organizacional

Os termos “identidade” e “imagem” são frequentemente utilizados em descrições das estratégias de comunicação de uma empresa. É necessário ter sempre presente a diferença existente entre as duas como também a relação.

Pode-se dizer que a identidade é a forma em que uma organização se apresenta a seu público, enquanto a imagem é a percepção, o sentimento que esse público tem dessa organização. A imagem é a extensão ou a sombra dessa identidade. Sendo assim, segundo Faveiro (2004), pode-se dizer que as organizações tentam comunicar a sua identidade com o intuito de criar uma imagem positiva em relação aos seus stakeholders.

Os termos identidade e imagem organizacionais são muitas vezes usados erroneamente como sinônimos. A distinção, porém, é notória: enquanto a identidade trata da realidade interna da empresa, a imagem ocupa-se da percepção externa da mesma.

A identidade e a imagem estão em constante construção e podem assumir diversas formas. Fazem parte de um processo simultâneo que é orientador e determinante da ação e das estratégias organizacionais. A identidade faculta a informação através do qual o público receptor mede a individualidade da organização emissora enquanto a imagem é a soma de impressões que a mesma provoca nos seus públicos. Assim, conforme Faveiro (2004), a imagem de uma organização é exterior a ela e a sua formação depende da identidade que esta possui no mercado onde pretende fixar e crescer.

Uma organização pode alterar, trocar ou criar a sua identidade, mas não é possível fazer o mesmo em relação a imagem. Segundo Ruão (2006), para que a imagem seja alterada é imprescindível começar por alterar a sua identidade, alterar a forma como se revela perante os seus públicos. A imagem será sempre o resultado ou o reflexo da forma como são recebidas essas manifestações. Neste contexto, as organizações devem centralizar na formação da imagem, todos os seus esforços, através de uma identidade sólida e duradoura.

A identidade é algo profundo, está impregnado na forma de ser e de fazer da organização, em sua atuação global e que é compartilhada por seu público interno. Quando bem definida e gerida, essa identidade traduz-se ou proporciona a criação da própria imagem da organização. Neste sentido pode-se dizer que a imagem de uma organização é resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens levadas a cabo pela organização em si. Assim, a identidade e a imagem organizacionais são os principais fatores de distinção de uma organização em relação às demais.

Por fim, podemos concluir que o trabalho desses elementos resulta na visualização da identidade com credibilidade e proporciona crescimento organizacional que trará resultados positivos na sua imagem perante seus públicos. Logo, a construção de uma imagem positiva e de uma identidade forte passa por uma coerência entre o comportamento organizacional e um Planejamento de Relações Públicas bem elaborado e trabalhado.

4. O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Após conhecer os conceitos de Relações Públicas, Planejamento Estratégico e imagem organizacional, verificaremos como se relacionam estes três temas, enfatizando a importância deste profissional na construção estratégica da percepção organizacional num tempo de globalização e aumento da competitividade empresarial.

É fundamental salientar que as atividades de Relações Públicas são de grande importância na construção da imagem organizacional, uma vez que este profissional trabalha com o planejamento de comunicação, objetivando adquirir uma percepção positiva.

A construção da imagem para as organizações deve ser projetada pelos profissionais de Relações Públicas, uma vez que, dentro da área de comunicação este é um profissional que se preocupa com a organização num todo, trabalhando não só a percepção da imagem organizacional, mas todo o relacionamento e ações de comunicação que possam influenciar nesta imagem, item essencial para o bom Planejamento Estratégico na construção da imagem organizacional.

Partindo dessa ideia, pode-se considerar que a importância das Relações Públicas na construção da imagem organizacional é amplamente reconhecida ao percebermos a sua concepção, objetivos, as funções que desempenham e a sua polivalência dentro da organização. As Relações Públicas criam e asseguram relações confiantes entre a organização e os públicos com os quais se relacionam, primando sempre pela representação positiva da mesma.

Neves (2000, p. 19) relata que “não há dúvida de que a administração da imagem é fator de vantagem competitiva, tanto quanto é o uso de tecnologia, dos recursos humanos e das modernas técnicas de gerenciamento.”

O objetivo das Relações Públicas é obter de cada colaborador de uma organização, o orgulho de pertencer à mesma, tornando-se mais produtivo e motivado, com uma opinião positiva e com valores em comum, evitando assim os conflitos sociais prejudiciais ao bom andamento da empresa e à percepção que ela deseja passar aos seus públicos.

Deste modo construindo uma imagem positiva interiormente, através de programas de motivação e Relações Públicas, esta será projetada para o exterior da organização atingindo o público externo da mesma.

Além disso, o profissional de Relações Públicas não deve buscar apenas a percepção dos públicos de uma boa exibição da organização, mas sim a construção de uma imagem competitiva e com credibilidade.

De acordo com Neves (2000, p. 23):

O que fazer para se construir uma imagem empresarial competitiva e ter credibilidade é fácil de ser enunciado: consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizarmos atributos negativos. Fácil de enunciar, difícil de executar

Se analisarmos bem a função mediadora do profissional de Relações Públicas, o qual trabalha na promoção de relacionamentos, fazendo intermediações entre a organização e os seus públicos, pode-se ver claramente que são os profissionais que mais tem habilidade e conhecimento para a construção da imagem da organização, utilizando sempre a comunicação como um instrumento de vital importância.

Contudo, a comunicação não terá qualquer sentido se não provocar feedback, ou seja, quando este não existe, será ignorada. Cabe ao profissional de Relações Públicas, fazer o controle da comunicação, saber como é que as organizações estão transmitindo os sinais (mensagens da organização, do produto, da marca, expressões visuais, das atividades diárias, periódicas e gerais e dos demais elementos da organização) aos seus públicos e como é que estes sinais estão a ser recebidos pelo público alvo.

Conforme foi anteriormente referido, um dos objetivos das Relações Públicas é de melhorar a imagem da organização e das suas marcas. Para isso, este profissional terá que desenvolver estratégias e ações que vão ao encontro dos objetivos previamente definidos, ou seja, as Relações Públicas devem desenvolver e praticar ações de acordo com a filosofia defendida pela organização.

Ao desenvolver interna e externamente ações voltadas ao interesse e satisfação dos públicos da organização, as Relações Públicas contribuem para que estes criem um conceito e uma percepção positiva da organização pela qual afetam e são afetados. Mas, isto só pode ser alcançado por meio de um Planejamento Estratégico, considerando ainda, aquilo que são os valores, missão, visão, objetivos e políticas defendidas pela organização e que a envolve como um todo.

E para que serve o Planejamento no desenvolvimento da imagem organizacional? O Planejamento Estratégico da imagem é o que vai ajudar a empresa na administração da sua imagem. Primeiro porque todo e qualquer ambiente organizacional é complexo, mutante e

com diversos públicos com características peculiares, e segundo pelos finitos recursos, que geralmente as organizações dispõem para as áreas de comunicação.

Neves (2000, p. 215) destaca que “planejamento é comunicação; comunicação é credibilidade; credibilidade é produtividade”.

Sem Planejamento perde-se tempo e dinheiro, pois as ações de comunicação não são integradas e acabam colidindo umas com as outras, produzindo o efeito contrário ao pretendido.

Fortes (2003, p. 174) considera que atualmente, não restam dúvidas de que as Relações Públicas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, pois constroem relacionamentos com grupos, transformando-os em públicos, bem como equacionam as controvérsias e os conflitos que emergem da relação organização - públicos.

Não há dúvida então, que as Relações Públicas se tornam um recurso central e estratégico para o sucesso da organização. Uma organização que quer construir e fortalecer a sua imagem é preciso antes de mais nada, dispor de recursos e profissionais com capacidade de trabalhar e disseminar a sua percepção perante seus públicos.

Sendo assim, é fundamental reconhecer que as atividades de Relações Públicas são de grande importância na construção da imagem organizacional, uma vez que este profissional trabalha com o Planejamento de Comunicação que objetiva adquirir uma imagem positiva, tornando assim uma responsabilidade central da gestão da mesma.

Uma percepção positiva de uma organização é um fator essencial de competitividade no mercado globalizado, porém não basta se a mesma não ocasionar em um retorno para a organização. É necessário, conforme Neves (2000), que esta imagem competitiva gere negócios, conquiste clientes, acionistas, parceiros, fornecedores entre outros, que atraia, mantenha e motive os melhores profissionais e que consiga a boa vontade de certos públicos, que, conseqüentemente, abra portas dando credibilidade à organização.

Para Lesly (1995), prestígio, reputação e imagem é o que determina o clima de receptividade de todas as mensagens enviadas da organização para seus públicos, além de ser o que ajudará a empresa a vender seus produtos, atrair revendedores, dar apoio para vendas, atrair os melhores empregados, agradar os acionistas, conseguir proteção contra descontos dados por concorrentes, abrir o caminho para a introdução de novos produtos ou serviços.

Entre outras coisas, imagem pode alavancar e decidir negócios, ganhar eleições, potencializar qualidades e virtudes, suprir deficiências, fazer a diferença, encurtar caminhos, aumentar a produtividade, dar de comer a egos famintos, fazer a vida mais fácil, agradável e lucrativa (NEVES, 2000, p. 17).

A construção da imagem para as organizações deve ser projetada pelos profissionais de Relações Públicas, uma vez que, dentro da área de comunicação, este é um profissional que se preocupa com a organização como um todo, trabalhando não só a percepção da imagem organizacional, mas todo o relacionamento e ações de comunicação que possam influenciar nesta exibição, item essencial para o bom Planejamento Estratégico na construção da imagem organizacional.

CONCLUSÃO

Enfim, conclui-se que o reconhecimento da importância do profissional de Relações Públicas e de suas atividades dentro das organizações vem melhorando de acordo com a evolução dos relacionamentos humanos, e que suas inúmeras definições são justificadas por suas diversas atividades e áreas de atuação dentro da comunicação.

Assim sendo, este profissional que trabalha de forma eficiente o vínculo entre a organização e seus públicos se torna um importante agente para trabalhar o relacionamento que estes públicos têm em relação à percepção, a imagem da mesma.

A imagem de uma organização, pessoa ou coisa, é um fator relevante para o desenvolvimento de um relacionamento de confiança, credibilidade e personificação da organização.

Por isto, a imagem organizacional deve ser trabalhada minuciosamente, pois, para construí-la e desenvolvê-la positivamente, leva-se muito tempo, no entanto, para perdê-la, é rápido, basta um episódio mal interpretado.

Pode-se verificar através do desenvolvimento dessa monografia, que a imagem organizacional na atualidade é um item fundamental a ser trabalhado pelos profissionais de Relações Públicas, para o desenvolvimento de uma organização, tornando-a competitiva perante o mercado.

A imagem organizacional é o sentimento, a percepção que temos de uma organização. Sendo assim, quando trabalhada tem-se a possibilidade de evitar que os públicos tenham uma percepção errada do que a organização representa, faz ou quer comunicar, conseqüentemente, resultando em uma imagem negativa para a organização, e muitas vezes a exclusão da mesma do mercado competitivo.

Essa imagem deve ser planejada estrategicamente, criada de acordo com o perfil da organização, trabalhada, apresentada, enriquecida e supervisionada e, para este processo, o profissional de Relações Públicas trabalha de forma hábil a organização como um todo captando a percepção que os públicos internos e externos têm de uma empresa, pois esta imagem pode causar o apogeu ou o fim da mesma.

O planejamento é o suporte para todas as organizações e empresas. Graças a ele, as organizações têm a oportunidade de visualizar seu futuro, traçar metas e objetivos que crie um vínculo entre suas ações presentes com sua situação pretendida.

Torna-se clara a importância do profissional de Relações Públicas no desenvolvimento e otimização de recursos na trajetória de um planejamento comunicacional dentro de uma

organização, visto que são profissionais irradiadores e criadores de elementos formadores de opinião e imagem.

Só se trabalha a percepção, ou imagem de uma organização, fazendo um planejamento fundamentado em sua missão e em sua interação junto a seus públicos, com ações que vão ao encontro de objetivos comuns para ambos.

O profissional de Relações Públicas trabalha a empresa como um todo, tendo a possibilidade de coletar informações e percepções de seus diferentes públicos. Formulando assim um Planejamento Estratégico conciso e eficiente com ações diversas, como por exemplo, a integração, motivação ou divulgação que atinjam os objetivos da organização e que, conseqüentemente, influenciarão na imagem organizacional tanto para os públicos internos como externos.

É importante ressaltar que, para um bom desenvolvimento de um Planejamento de Relações Públicas que vise planejar estrategicamente a imagem de uma organização, este profissional deve ter credibilidade e autonomia dentro da mesma, trabalhando e interagindo juntamente com a alta administração, inclusive com poderes de vetar ações que possam comprometer seu trabalho e, conseqüentemente, influenciar negativamente na imagem organizacional.

Espera-se que, com o desenvolvimento dessa monografia, possamos esclarecer a importância do profissional de Relações Públicas neste campo de atuação, em que não basta apenas ter uma imagem organizacional positiva, mas todo um trabalho junto à organização e seus públicos para manter e personificar o êxito da mesma. E através de suas atividades e métodos de ação, cabe a este profissional administrar e planejar estrategicamente a comunicação organizacional, visando sempre desenvolver de forma ética, criativa, eficaz e objetiva, novos canais de comunicação com a sociedade, para que as organizações venham a obter ou fortalecer sua imagem e credibilidade com seus diversos públicos, buscando assim, a colaboração e a boa vontade dos mesmos para com a organização tornando-a forte e competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre: Acadêmica, 1981.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel & BARQUERO CABRERO, Mário. **O Livro de Ouro das Relações Públicas**. Trad. De Abílio Fonseca. Porto: Porto Editora, 2001.
- FAVEIRO, Maria. H. **Identidade e Imagem Organizacional**. Portugal: Universidade Lusíada Editora, 2004.
- FORTES, Waldyr G. **Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2.ed. rev. e aum. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2.ed. Ver. São Paulo: Pioneira, 2006.
- _____, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LESLY, Philip. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000.
- MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão, 2006.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NEIVA, Eduardo. **Dicionário Houaiss de Comunicação e Multimídia**. São Paulo: Publifolha, 2013.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. 2.ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- RUÃO, Teresa. **Marcas e Identidades: Guia de concepção e gestão das marcas comerciais**. Porto: Campo das Letras, 2006.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, Inteligência e Utopia - Contribuições à Teoria de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2006.
- _____, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 6.ed. São Paulo: Summus, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra Business, 1991.