

# A ciência das Relações Públicas

## V. Processo de gestão científica em Relações Públicas (*four-step process*)

Marco António Antunes

Março de 2009

LICENCIADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
PELA UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
(COVILHÃ – PORTUGAL) [WWW.UBI.PT](http://WWW.UBI.PT)

MASTER EM DIRECÇÃO DE COMUNICAÇÃO,  
RELAÇÕES PÚBLICAS E PROTOCOLO PELA  
ESERP BUSINESS SCHOOL EM COLABORAÇÃO  
COM A ESCOLA UNIVERSITÀRIA D' ESTUDIS  
EMPRESARIALS DA UNIVERSITAT DE BARCELONA  
(CATALUNHA – ESPANHA) [WWW.ESERP.COM](http://WWW.ESERP.COM)

## 5.1 INVESTIGAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

A investigação permite aos profissionais de relações públicas transmitirem aquilo que conhecem do problema (ou oportunidade), para posteriormente planearem uma solução. Uma investigação construtiva, baseada em provas factuais e independentes, fornece ao responsável pela instituição um diagnóstico científico dos problemas e permite valorizar a função de consultoria (conselho) do profissional de RP.

Exemplo: Se uma árvore não dá frutos, o agricultor investiga os motivos de tal acontecimento. Só depois de uma recolha de dados é que planeia as formas de combater o problema.

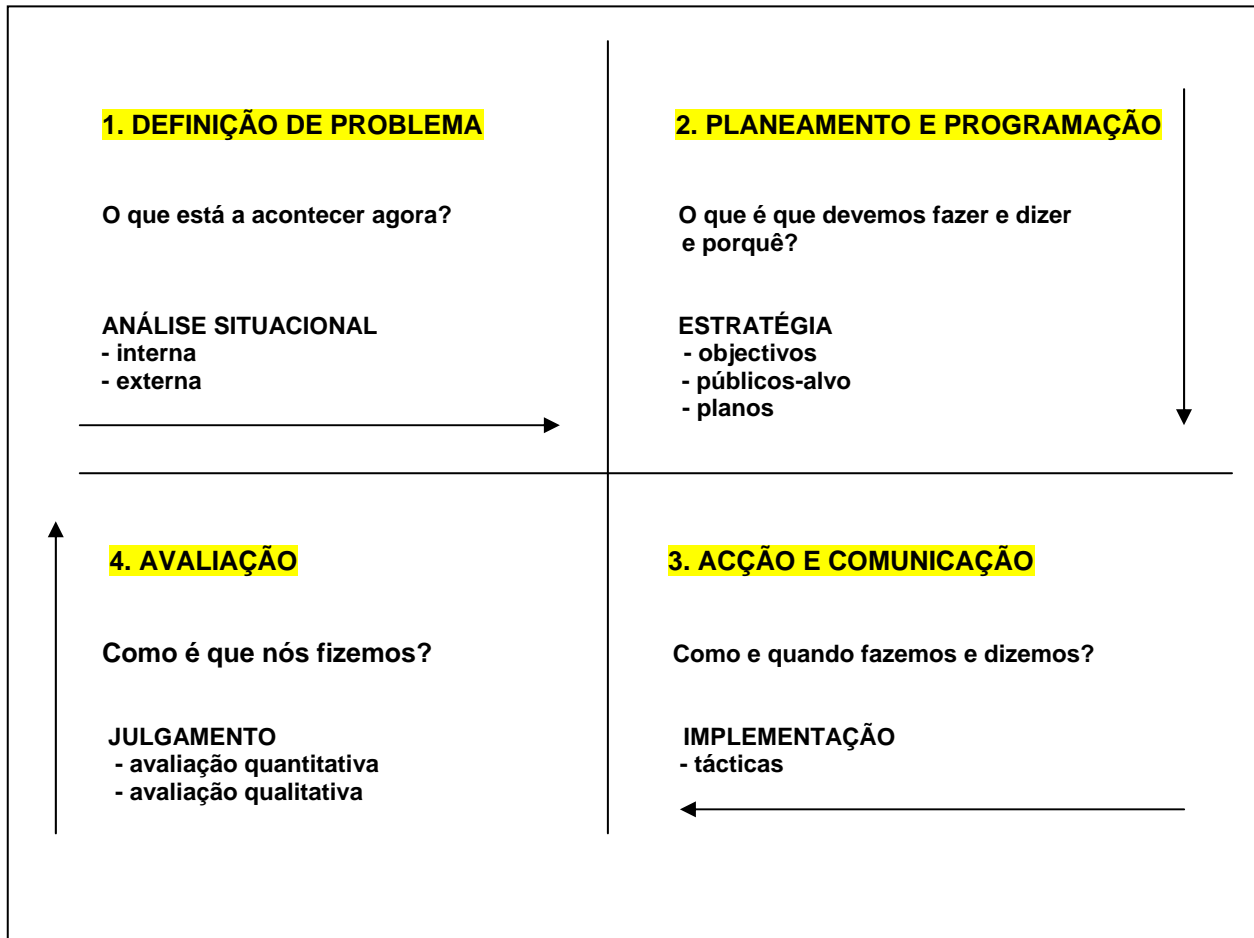
Exemplo: Numa consulta de saúde, o médico faz um diagnóstico para saber as queixas dos doentes. Só depois prescreve a receita.

O objectivo do profissional de relações públicas é diagnosticar a organização, de forma objectiva e independente, relativamente a um problema concreto ou a uma situação geral. A investigação visa diminuir a incerteza no processo de decisão e melhorar a gestão das organizações. O modo de conseguir relações públicas eficientes é aplicar a investigação aos problemas e oportunidades da esfera institucional.

### **2 Métodos de praticar relações públicas:**

I. «**Seat-of-the-pants**». É sinónimo de «trabalho em cima do joelho». São as práticas de RP baseadas em métodos de trabalho intuitivos (individualismos, intuição, facilitismo e imediatismo).

II. «**Management process**» ou «**four-step process**». É o processo de gestão das relações públicas em quatro fases. As etapas desta ferramenta de relações públicas profissionais são:



### Atitude de investigação

Estudos científicos demonstram uma relação proporcional entre a influência das relações públicas no processo de decisão (*decision making*) e a existência de investigação aplicada. Uma das formas de conseguir um lugar de topo no conselho de administração é desenvolver investigação aplicada. Outra das vantagens da investigação aplicada é contribuir para um planeamento a médio e longo prazo, que recusa as insuficientes acções de rotina. A investigação aplicada em RP adequa-se às situações concretas e não se baseia no pensamento abstracto.

### **Investigar é saber ouvir**

Saber ouvir não é tarefa fácil, principalmente, quando alguns directores são parciais na análise da situação-problema. O profissional de RP tem de conhecer o comportamento e a linguagem do director. Mais do que criticar, sem base científica, o consultor deve saber ouvir para depois sugerir de forma construtiva.

### **Definir os problemas de relações públicas**

Definir um problema de relações públicas consiste em realizar um juízo de valor sobre uma situação errada que se pode combater ou eliminar. Para realizar um juízo de valor, é necessário diagnosticar o cumprimento dos objectivos globais e objectivos específicos da organização. A investigação sistemática permite que um mero juízo de valor pessoal (subjectivo) se transforme num problema (ou oportunidade) de relações públicas.

### **Exposição do problema (*problem statement* ou *briefing*)**

É um resumo da situação-problema geralmente escrito numa única frase ou parágrafo curto. A situação-problema é o conjunto de factores internos e factores externos, que afectam ou envolvem os públicos da organização. A exposição do problema descreve a situação em termos mensuráveis quantitativamente e qualitativamente.

### **Perguntas a responder na exposição do problema:**

- Qual é a fonte de preocupação?
- Onde é que existe o problema?
- Quando existe o problema?
- Quem está envolvido ou afectado?
- Como estão os públicos activos (*stakeholders*) envolvidos ou afectados?

- Porque é que o problema é uma preocupação para a organização e os seus públicos?

### **Análise situacional**

A análise da situação inclui a exposição do problema e uma visão concreta da história, forças e públicos que existem na situação-problema. A análise da situação contém toda a informação de contexto (*background*) necessária para explicar o problema.

### **Etapas na definição do problema de relações públicas:**

- Juízo de valor (fase subjectiva)
- Análise de objectivos globais e objectivos específicos
- Exposição do problema
- Análise situacional (interna e externa)
- Situação-problema.

### **Elementos operativos de uma análise situacional:**

- Auditoria e plano de comunicação – investigação que permite diagnosticar os métodos/canais da organização utilizados para comunicar com públicos internos e externos.
- Arquivo da organização – contém discursos, panfletos, brochuras, relatórios, apresentações e requerimentos enviados pelos *media*, pela própria organização ou por outras organizações.

- Análise de *stakeholders* – para Grunig e Hunt (1984: 25) *stakeholder* é «um indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pelas acções, decisões, políticas, práticas ou objectivos globais da organização». Os *stakeholders* transformam-se em públicos quando se tornam mais activos e conscientes das suas funções na organização.

Quatro etapas na análise de *stakeholders*:

- Quanto custa aos *stakeholders* usarem informação da situação-problema?
- Que tipo de informação as pessoas usam?
- Como é que as pessoas usam a informação?
- O que demonstra o uso da informação?

É impossível estabelecer objectivos que afectem ou envolvam os públicos-alvo se a organização não conhece as crenças e as opiniões do referido público. Só uma definição do problema rigorosa permite realizar um planeamento de estratégias e tácticas eficiente. Na realização de uma análise situacional existem ainda quatro questões adicionais:

- Quanto custa aos públicos-alvo usarem a informação da situação-problema?
- Que tipos de informação as pessoas usam?
- Como é que as pessoas usam a informação?
- O que prevê o uso da informação?

## Conteúdo de uma análise situacional <sup>1</sup>

### Factores internos

1. Discursos sobre a missão, filosofia, história, enquadramento legal e estrutura da organização.
2. Biografias, fotografias (gestores, directores, profissionais de comunicação, engenheiros, empregados...) e listas de pessoal.
3. Descrição/explicação de histórias, meios, acções, campanhas e programas de comunicação interna.
4. Informações referentes a produtos e serviços.
5. Descrição (inclui estatísticas) e explicação de recursos humanos, recursos técnicos, recursos financeiros, *stakeholders* (públicos activos) e lucros.
6. Discursos sobre a política de informação, persuasão e comunicação directamente relacionados com a situação-problema.
7. Descrição/explicação de como a organização enfrenta a situação-problema.
8. Citações de responsáveis-chave na situação-problema.

### Factores externos

1. Clipping de jornais, revistas e newsletters relativo à situação-problema.
2. Relatórios, registos áudio e registos audiovisuais.

---

<sup>1</sup> - Síntese, tradução, comentário e adaptação livre de Grunig et al. (2000).

3. Análises de conteúdo na imprensa, rádio, televisão, internet e publicitação exterior.
4. Listas de *media*, jornalistas, *opinion makers*, *freelancers*, escritores, produtores e realizadores que realizam trabalhos inerentes à situação-problema.
5. Listas de informação de contexto (*backgrounders*) sobre indivíduos e grupos que partilham preocupações/interesses na situação-problema, incluindo os seus canais de publicitação.
6. Resultados de inquéritos, sondagens e audiências relacionadas com a imagem da organização na opinião pública ou sobre a situação-problema.
7. Agendas de eventos especiais e outras datas importantes para a organização e a situação-problema.
8. Listas de agências governamentais, legisladores e outras entidades que afectam a organização e a situação-problema.
9. Cópias de leis, decretos-lei, despachos, circulares e outras regulamentações importantes para a organização e a situação-problema.
10. Cópias de investigação aplicada (*applied research*) publicadas acerca da organização e situação-problema.
11. Bibliografias, bases de dados, directórios e bibliotecas que envolvem a organização e a situação-problema.

## **Análises SWOT e force-fields**

### **Análise SWOT**

A análise eficiente dos factores internos e dos factores externos que envolvem/afectam a organização e os seus públicos pode realizar-se através da metodologia SWOT. Trata-se de uma ferramenta de auditoria e avaliação que implica a análise da solidez ou forças (*strenghts*) [S], o diagnóstico da fraqueza ou defeitos (*weaknesses*) [W], a identificação das oportunidades (*opportunities*) [O] e a monitorização das ameaças (*threats*) [T].

### **Relações estratégicas SWOT:**

- Estratégias SO (forças + oportunidades). A análise das forças positivas permite formular vantagens para a criação de oportunidades no ambiente externo.
- Estratégias ST (forças + ameaças). A análise das forças positivas permite responder às ameaças do ambiente externo.
- Estratégias WO (defeitos + oportunidades). Pretendem reduzir os defeitos internos e aproveitar as vantagens do ambiente externo.
- Estratégias WT (defeitos + ameaças). O objectivo é minimizar os defeitos e as ameaças externas.

### **Análise force-fields**

A análise situacional interna e externa pode também realizar-se através da metodologia *force-fields* (forçar o campo de investigação). Antes de investigarem a situação-problema, os profissionais de relações públicas e outros intervenientes no processo de decisão (*decision-making*) realizam um diagnóstico completo sobre as forças negativas que originaram o problema. Seguidamente, a identificação das forças positivas permite combater e solucionar o problema, criando novas oportunidades para a organização.

## **Métodos de investigação**

Os métodos informais são bastante usados em relações públicas, ainda que os métodos formais sejam mais científicos e rigorosos. Nos métodos informais, os resultados são apenas uma parte da situação-problema, enquanto nos métodos formais existe uma maior análise comparativa e resultados mais abrangentes.

Os métodos formais são usados para responder a situações que exigem uma análise científica dos dados que se baseiam em explicações factuais. Nos métodos informais existe apenas a descrição dos dados, tendo por base a simples experiência prática. Os métodos formais só são úteis se o contexto e os objectivos da investigação estão previamente determinados mesmo antes da investigação ter sido seleccionada.

### **Métodos informais, «exploratórios» ou não-científicos**

Contactos pessoais – Estabelecimento de comunicação interpessoal com os públicos da organização de uma forma directa e presencial.

Informadores-chave – São indivíduos bem colocados no interior das organizações ou fora delas, quase sempre especialistas, analistas ou líderes de opinião. Ex: autores, editores, jornalistas, políticos, sindicalistas, líderes patronais, ministros, professores, accionistas etc.

Grupos de discussão (focus groups) e fóruns comunitários – Discutem problemas, desafios e oportunidades da organização. Podem dividir-se por categorias: o grupo dos directores; o grupo dos empregados; o grupo dos fornecedores; o grupo dos accionistas; os membros da comunidade local ou regional etc. Os profissionais de RP usam grupos de discussão e fóruns comunitários para descobrirem sugestões em relação às políticas de informação, persuasão e comunicação. Outra função de um grupo de discussão é obter elementos informativos e opinativos que serão usados na elaboração de inquéritos, sondagens e audiências.

Comités de aconselhamento (conselhos consultivos) – São constituídos por consultores externos ou internos à organização. Os dirigentes da organização devem aceitar a independência, liberdade e crítica construtiva dos consultores. Caso contrário, o comité será uma mera cosmética ao serviço dos interesses dos directores e/ou gestores.

Provedor (ombudsman) – Tal como no jornalismo, o provedor de relações públicas recebe as queixas, críticas e sugestões dos públicos activos. A organização não deve pressionar o provedor, mas fornecer-lhe todos os meios de diagnóstico e monitorização do conhecimento, bem como independência no acto de julgar a organização. Trata-se simultaneamente de um método informal de auditoria e avaliação.

Contactos por telefone – Uma parte considerável das organizações possuem uma linha gratuita ou de chamada local para atender os públicos. A própria organização deve realizar contactos com os públicos no sentido de diagnosticar a imagem da organização e satisfazer as preocupações dos *stakeholders*.

Contactos por internet – A internet veio permitir uma maior interacção entre a organização e os públicos-alvo, através do correio electrónico, IRC, chat, fórum de discussão, publi-reportagem online, newsgroup, mailing-list e vídeo-conferência online. Informar, persuadir e comunicar são agora possíveis à escala mundial em directo (sincronia) ou em diferido (assincronia). Nos contactos online, a organização deve possuir bases de dados actualizadas, interagir rapidamente com os públicos-alvo, abrir a organização aos pedidos de informação pública e manter uma imagem de compreensão mútua.

Análise de correio – É realizada em parceria com o secretariado da organização. O secretário recolhe as cartas, distribui-as por assuntos e arquiva-as. Ao profissional de relações públicas compete realizar análise de conteúdo à documentação recebida, seleccionar a prioridade no feedback e planear, juntamente com o director e/ou gestor, uma resposta rápida e não-burocrática da organização.

Fontes online – Englobam todo o conjunto de motores de busca e directórios na internet (p. ex: *Altavista, Google, Dmoz, Yahoo, Lycos* etc). O acesso não exige um tratamento formal das fontes de informação. A investigação é bastante fácil e, na maior parte dos casos, gratuita. No entanto, se não existir precisão na pesquisa existirá uma inevitável perda de tempo.

## **Métodos formais ou científicos**

### Análises secundárias

São métodos de investigação cujos dados são obtidos através de entidades externas, contendo informações secundárias ou complementares para a organização e a situação-problema. Em Portugal, o Instituto Nacional de Estatística realiza inquéritos de caracterização socioeconómica em todo o território nacional – Censos. Nos Estados Unidos o *United States Bureau of the Census* tem uma longa tradição em temas de estatística. Implementa estudos de caso, formula definições e publica livros e revistas sobre a actividade socioeconómica.

Desde 1930 empresas como *A.C. Nielsen, George Galup, Elmo Roper e Louis Harris*, entre outras, são casos de sucesso no processo de medir a opinião pública a nível quantitativo e qualitativo. As maiores cadeias de televisão e rádio tais como a BBC Radio, Sky News, CNN, BBC Television encomendam inquéritos baseados em segmentação psicográfica, demográfica, geográfica etc. A obtenção de dados socioeconómicos de teor estatístico permite satisfazer as necessidades dos consumidores (ouvintes ou telespectadores) e os objectivos de marketing.

### Bases de dados online

O método de investigação formal mais utilizado em RP é a consulta de bases de dados na internet. Os profissionais de relações públicas utilizam as bases de dados online no processo de diagnóstico/monitorização da situação-

problema e como fonte de informação no planeamento de estratégias e táticas.

Exemplos de bases de dados online:

*Lexis-Nexis, Dun and Brandstreet, Dow Jones, News/Retrieval, NewsNet, Data Times, Wise Wire, News Sites, Burrelle's Broadcast Database.*

### Inquéritos (surveys)

Questionários enviados por correio, questionários enviados por email, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais são as três técnicas usadas nos inquéritos. A eficiência dos inquéritos depende do modo como são feitas as perguntas e da capacidade informativa, persuasiva e comunicacional do profissional de RP em obter a receptividade dos públicos-alvo.

### TIPOS DE INQUÉRITOS

Tipo de inquérito	Vantagem	Desvantagem
<b>Inquéritos enviados por correio (normal ou electrónico)</b>	<p>São convenientes para os receptores, porque eles decidem quando querem responder às perguntas.</p> <p>Possibilitam níveis elevados de anonimato.</p> <p>Redacção a partir do modelo proposto (<i>standard wording</i>).</p>	<p>Os investigadores não têm controlo sobre quem responde ao inquérito.</p> <p>São comuns baixos níveis de adesão por parte do público.</p> <p>Nenhuma garantia sobre a conclusão do questionário.</p> <p>Falta de controlo sobre as condições em que o inquérito é respondido.</p>

<p><b>Inquéritos-entrevistas por telefone</b></p>	<p>O investigador tem um controlo directo sobre as respostas dos inquiridos.</p> <p>Possibilidade do entrevistador fazer a mesma pergunta por palavras diferentes (flexibilidade do inquérito).</p> <p>Maior garantia sobre a conclusão do questionário.</p> <p>Maior controlo sobre as condições em que o inquérito é realizado.</p> <p>Anonimato médio, sem a pressão da entrevista presencial</p>	<p>Custo elevado (telefone + comissão).</p> <p>Possibilidade dos inquéritos serem confundidos com publicidade enganosa e telemarketing.</p>
<p><b>Inquérito-entrevista pessoal</b></p>	<p>O investigador tem um controlo directo sobre as respostas dos inquiridos.</p> <p>Possibilidade do entrevistador fazer a mesma pergunta por palavras diferentes (flexibilidade do inquérito).</p> <p>Possibilidade de exercer maior persuasão na conclusão do questionário.</p> <p>Elevado controlo sobre as condições em que o inquérito é realizado.</p>	<p>Custo elevado (deslocações/transporte + comissão).</p> <p>Anonimato reduzido e pressão da entrevista presencial.</p>

### Relatórios de campo (*field reports*)

As organizações de maior dimensão têm agentes locais e regionais que realizam relatórios de campo sobre os problemas e oportunidades de RP. Todavia, estudos de sociologia e psicologia das organizações demonstram que os agentes locais e regionais tendem a transmitir uma imagem condicionada pelas pressões do gestor e/ou director. Consequentemente, os relatórios de campo transformam-se em meros processos de repressão das consciências sem objectividade e raramente científicos.

Exemplo: A Universidade de São Paulo (Brasil) pediu aos seus estagiários de Relações Públicas que realizassem uma auditoria e plano de imagem, no sentido de diagnosticarem o conceito que os jornalistas da cidade de São Paulo tinham da Universidade. Como 90 por cento das respostas eram contrárias à Universidade, os estagiários com medo de perderem a *consultoria in-house department* resolveram informar os seus superiores que os jornalistas estavam muito ocupados e não respondiam.

## 5.2 PLANEAMENTO

O planeamento da(s) estratégia(s) e táticas, em função objectivos gerais (*overall goals*) e objectivos específicos (*objectives*) definidos pelos clientes, procura responder à seguinte pergunta: *Baseado no conhecimento da situação o que é que devemos mudar, fazer ou dizer?*

### **Pensamento estratégico**

No âmbito de acções, campanhas ou programas de relações públicas, o pensamento estratégico consiste na definição da(s) estratégia(s) de imagem institucional e respectivos planos de acção concreta (táticas). O profissional de relações públicas deve possuir clareza de pensamento e uma capacidade inventiva na definição dos públicos-alvo, no intuito de evitar perdas de tempo e controvérsias inúteis. Uma estratégia pode definir um posicionamento criativo, mas incoerente com a funcionalidade dos objectivos definidos pelo cliente. Neste sentido, torna-se necessário, antes de qualquer conceptualização da estratégia e táticas, avaliar a relação causa-consequência em todos os *media* e canais (suportes) de comunicação.

### **As relações públicas como parte do pensamento estratégico**

Qualquer acção, campanha ou programa de relações públicas deve ter por base o processo de gestão e o conceito de eficiência no pensamento

estratégico. É essencial a troca de informações/opiniões entre os profissionais da instituição e o profissional de RP.

### **Expectativas de gestão**

O *planning* de acções, campanhas ou programas de relações públicas deve obedecer a um esforço sistemático de interacção com os objectivos do cliente:

- 1) O profissional de RP acredita na validade da comunicação interpessoal, no sentido de satisfazer as necessidades do cliente – abertura ao consenso.
  
- 2) A acção, campanha ou programa de relações públicas beneficia de um horizonte comum de compreensão envolvendo laços sociais do paradigma unilateral para a comunicação bilateral.

### **A prudência e o longo alcance**

O planeamento de uma acção, campanha ou programa de RP exige prudência e uma perspectiva de longo alcance. Os principais factores que afectam a prudência e a perspectiva de longo alcance são:

- a) Existência de um programa integrado (várias ferramentas de comunicação) em função de compromissos perante fins específicos.

O *briefing* da campanha constitui um poderoso instrumento de planeamento estratégico, determinando políticas gerais de acção. O técnico/consultor de relações públicas pode optar por estratégias de informação pública, persuasão científica e/ou compreensão mútua (comunicação). Em função do contexto definido pelo *briefing* caberá ao gestor de relações públicas decidir pela utilização de cada um dos modelos anteriormente definidos ou optar pela prática diacrónica (ao longo do tempo) ou sincrónica (em simultâneo de forma

integrada) de estratégias que gerem credibilidade e reputação junto dos públicos-alvo.

- b) Participação e apoio da gestão em todas as fases do planeamento das relações públicas.

Em qualquer acção, campanha ou programa de relações públicas é necessário saber previamente o orçamento disponível. Tal facto permite uma relação de maior eficiência entre os objectivos do cliente e o trabalho do assessor de relações públicas.

Antes da implementação de uma acção, programa ou campanha é imprescindível influenciar o cliente para a existência de reuniões com os directores ou gestores da organização – grupos de discussão. A ênfase do plano deve ser positiva, embora prudente e realista com os riscos. O principal risco inerente ao trabalho de relações públicas é a falta de informação dos públicos, incluindo os directores da organização. Só um planeamento que implemente relações públicas internas e relações públicas externas, procurando fazer coincidir o interesse privado do cliente com o interesse geral da opinião pública, poderá gerar correntes de credibilidade e confiança.

- c) Escolher cuidadosamente temas, calendário, estratégia e táticas.

A escolha dos temas pressupõe a clareza da mensagem, a simplicidade e a concisão. A definição de públicos-alvo determina, necessariamente, a escolha de temas, calendário, estratégia e táticas.

### **Gestão estratégica**

No âmbito da gestão estratégica, o processo de planeamento e programação contempla as seguintes fases:

- Definir papéis (funções) e missões
  - Necessidade de todos os responsáveis realizarem comunicação interpessoal, no intuito de sensibilizarem públicos internos e externos para a importância da campanha, acção ou programa.
  - Necessidade de avaliação da acção, campanha ou programa (durante e após a campanha). Para medir a campanha é essencial fazer uma avaliação quantitativa e qualitativa.
  - Necessidade de acompanhamento permanente da acção, campanha ou programa por parte do profissional de RP, em todas as fases do trabalho de relações públicas.

No âmbito das relações públicas internas, uma acção, campanha ou programa determina as seguintes funções e missões:

- a) Necessidade de interacção entre uma vasta equipa que envolva toda a instituição (necessário apenas para programas ou campanhas de média e longa duração).
- b) Necessidade de funcionários responsáveis pelos contactos (accountability) com os públicos internos e externos.

No âmbito das relações públicas externas uma acção, campanha ou programa determina as seguintes funções e missões:

- a) Necessidade de interacção com os públicos activos da organização, nomeadamente jornalistas, directores, gestores, empregados, agentes do poder local, Governo, agentes comunitários etc, sempre em função da especificidade dos canais e das ferramentas de comunicação.

□ Determinar resultados em áreas chave

Investir tempo, energia e talento ao longo de toda a campanha, programa ou simples acção, desde o *briefing* à avaliação. Implementar acções primariamente nas relações públicas internas e secundariamente nas relações públicas externas. Evitar riscos, ser prudente, valorizar a comunicação interpessoal a nível formal e informal em todas as fases da campanha.

□ Identificar e especificar indicadores de eficiência

Medir a capacidade de eficiência, a partir dos objectivos formulados pelo cliente, recorrendo por exemplo ao tratamento informático dos dados em ambiente de software SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais). A eficiência pode ser medida numa análise quantitativa e qualitativa. Para assegurar a eficiência da campanha, acção ou programa é necessário possuir um orçamento razoável, mas não despesista. Boas relações públicas, implicam dinheiro.

□ Seleccionar e formular objectivos

Para além dos objectivos do cliente, já enunciados no *briefing*, o profissional de relações públicas deve ter os seguintes objectivos:

- desenvolver competências de análise e experimentação na actividade profissional de relações públicas;
- aprofundar e pormenorizar a pesquisa em RP, através da consulta de bibliografia científica e técnica;
- aprender a trabalhar com ferramentas digitais de imagem e texto.

□ Preparar planos de acção

a) Programar

- Criação de dos suportes de comunicação, em função dos canais usados (imprensa, rádio, televisão ou internet).

b) Agendar

- Marcar datas para a realização dos objectivos pré-definidos pelo cliente.

c) Orçamento

- Nenhuma campanha, acção ou programa de relações públicas deve funcionar sem existir um orçamento geral e específico.

d) Fixar contactos (accountability)

- Estabelecer contactos, através de uma comunicação interpessoal de base informativa, persuasiva e/ou comunicacional com os públicos internos e externos.

e) Revisão e reconciliação

- O profissional de relações públicas deve estar atento às mudanças de atitude e comportamento dos públicos-alvo, factor que motiva uma revisão e reconciliação dos objectivos anteriormente definidos.

□ Estabelecimento de controlo

- O controlo da acção, campanha ou programa de relações públicas depende da interacção entre os profissionais responsáveis (cliente e gestor de RP) e os públicos-alvo. A necessidade de uma comunicação interpessoal de base factual garante a eficiência no controlo da mensagem, evitando o risco da manipulação.

- Comunicar

- Determinar as condições comunicacionais para conduzir plenamente as opções anteriormente definidas.

- Implementar

- Garantir o consenso entre os públicos internos e públicos externos à organização, no intuito de permitir os caminhos de eficiência da acção, campanha ou programa.

### **Gestão por objectivos**<sup>2</sup>

A gestão por objectivos (MBO - *Management by Objectives*) é frequentemente usada no processo de planeamento e pode ser aplicada em concreto a qualquer acção, campanha e/ou programa de relações públicas:

1. Objectivos do cliente/empregador. Qual é o propósito da comunicação, e como é que a comunicação pode ajudar a promover/obter os objectivos da organização?
2. Audiência/públicos. Quem deverá receber a mensagem e como podem os públicos/audiências ajudar os objectivos da organização? Quais são as características da audiência e como a informação demográfica pode ajudar a criar uma estrutura para a mensagem?
3. Objectivos da audiência. O que é que a audiência quer saber, e como pode a mensagem ser dirigida em função do próprio interesse da audiência?

---

<sup>2</sup> - Síntese, tradução, comentário e adaptação livre de Wilcox et al. (1992).

4. Canais de comunicação. Qual é o canal de comunicação apropriado para atingir a audiência, e será que a existência de múltiplos canais (notícias, brochuras, eventos especiais, correio directo, etc.) reforçam a mensagem entre os públicos-alvo?
5. Objectivos dos canais de comunicação. Qual é o processo de selecção usado para obter a cobertura jornalística e porque é que uma determinada publicação pode estar interessada na «publicity» de uma determinada organização?
6. Fontes e questões. Quais são as fontes primárias e secundárias de informação requeridas para fornecer uma base factual para a difusão da mensagem? Quais os especialistas que devem ser entrevistados? Que tipo de bases de dados devem ser consultadas?
7. Estratégias de comunicação. Quais são os factores ambientais que afectam a disseminação e aceitação da mensagem? Os públicos-alvo são hostis ou favoráveis à essência da mensagem? Quais são as outras peças de informação que negam ou reforçam a mensagem?
8. Essência da mensagem. Quais são as estratégias e táticas de comunicação que têm impacto na audiência? A mensagem foi concebida para informar ou visa mudar atitudes e padrões de comportamento? As expectativas da organização são realistas?
9. Suportes não verbais. Como é que as fotografias, gráficos, filmes, trabalhos artísticos e outros suportes icónicos ou gestuais podem clarificar e juntar interesse público à mensagem escrita?

### **Estratégia e táticas**

A estratégia representa o plano geral de acção. As táticas significam decisões específicas em função das orientações gerais da estratégia. A estratégia é a

implementação do objectivo geral (*overall goal*), enquanto que as táticas são a efectivação dos objectivos específicos (*objectives*).

Neste sentido, a mensagem deve ser unívoca em todos os suportes de comunicação e conter as seguintes características: clareza, concisão, criatividade, correcção gramatical e estilística. As táticas pressupõem a adopção de uma continua experimentação em todos suportes de comunicação adequados às características do trabalho de RP, os quais deverão ser simultaneamente criativos e funcionais.

No âmbito da eficiência das táticas, a mensagem está subordinada às seguintes normas da escrita em relações públicas:

- adaptação da mensagem aos públicos-alvo;
- evitar o jargão e os tecnicismos nos suportes de comunicação;
- recusar clichés, frases feitas e muletas da linguagem;
- rejeitar eufemismos;
- ter o máximo cuidado com as conotações negativas;
- eliminar linguagem discriminatória.

### **Definir públicos-alvo**

Torna-se impossível realizar uma análise completa sobre os públicos-alvo em curtos espaços de tempo. Em alternativa, o gestor de relações públicas poderá monitorizar o conhecimento dos públicos-alvo a partir de um inquérito interno, livro de sugestões e diagnóstico de comunicação interpessoal. Uma análise mais aprofundada, a partir de inquéritos com amostras significativas a nível quantitativo e qualitativo de públicos internos/externos, bem como perguntas

abertas e fechadas, permite uma definição mais completa dos públicos-alvo, das suas expectativas e atitudes. A monitorização do conhecimento é bastante útil na contextualização do problema (ou oportunidade).

### 5.3 COMUNICAÇÃO

Qualquer campanha, acção ou programa de RP tem de ser implementada na prática. As questões a responder nesta fase são: *Quem deve fazer e transmitir a comunicação? Quando? Onde? Como?* A comunicação pode ser feita por suportes impressos com conteúdo textual e icónico, nomeadamente folhetos, brochuras, cartazes, notas de imprensa, dossiers de imprensa, publicidade institucional etc.

#### **Implementação da estratégia e das tácticas**

1. **Credibilidade**. A instituição e os profissionais de RP devem ser credíveis. A comunicação começa com a crença na credibilidade e conseqüentemente na honestidade profissional.
2. **Contexto**. Qualquer projecto de comunicação em relações públicas pressupõe uma adequação com as realidades do meio social envolvente. O contexto situacional nunca pode contradizer a mensagem.
3. **Conteúdo**. A mensagem tem de interessar aos destinatários e ser compatível com os seus valores. É essencial realizar uma análise de conteúdo sobre a mensagem a comunicar.
4. **Clareza**. A mensagem tem de ser o mais simples possível. Simplicidade e clareza nos símbolos e slogans são qualidades imprescindíveis em qualquer comunicação.

5. Continuidade/consistência. Para persuadir é essencial a continuidade, através da repetição. A mensagem deve ser consistente e sem falhas.

6. Canais (ou suportes). Em relações públicas seleccionar vários canais para atingir diferentes públicos-alvo é sinónimo de eficiência na comunicação. A mensagem deverá permitir a aceitação dos canais, por parte dos públicos-alvo (receptores).

#### 7. Capacidade da audiência

A mensagem é eficiente quando exige o menor esforço possível de atenção, por parte dos públicos. Avaliar a capacidade dos públicos exige diagnóstico e monitorização, através de inquéritos, sondagens e audiências.

No sentido literal do termo, comunicação significa «pôr em comum», atingir acordo, consenso ou compreensão mútua. Numa outra acepção, comunicação significa o meio, canal ou suporte por onde é transmitida a mensagem de relações públicas.

Cada vez mais se torna importante valorizar os *media* na credibilidade da mensagem. A televisão é um meio por excelência para os assessores de relações públicas difundirem uma mensagem que integre elementos de informação pública, persuasão científica e compreensão mútua, porque «uma imagem vale mais que mil palavras». A conferência de imprensa é uma técnica de relações públicas e um meio dos jornalistas obterem notícias.

Em todo o caso, a comunicação deve seguir as regras da retórica clássica, as quais constituem um quadro normativo para a eficiência em relações públicas.

#### Inventio

Seleção de argumentos a partir de critérios de informação pública, persuasão científica e comunicação, respeitando sempre os limites da ética e deontologia.

### Dispositio

O orador deve fazer um plano pormenorizado das declarações que irá proferir na comunicação social, calcular o tempo (não muito longo) e ensaiar o discurso antes de proferi-lo perante o auditório.

### Elocutio

Qualquer discurso que pretenda persuadir para além de informar e comunicar deve fazer uso das figuras de estilo da retórica. Exemplo: metáforas, sinestésias, antíteses etc. Contudo a elocutio nunca deve prejudicar as regras gerais da escrita de RP, nomeadamente os princípios da clareza, concisão, economia de tempo etc...

### Actio

A parte mais importante do discurso falado. A acção é a comunicação oral do discurso, com a utilização da comunicação verbal e não verbal (gestual).

## 5.4 AVALIAÇÃO

A avaliação de uma acção, campanha ou programa de relações públicas é usada para descobrir o que aconteceu e porquê, contrariamente às atitudes que pretendem provar algo ou fazer algo. Cutlip et al. (2000: 432-433) apresentam as principais áreas da avaliação. É possível avaliar não apenas campanhas (longo prazo) e programas (médio prazo), mas também qualquer tipo de acção (por exemplo: uma nota de imprensa).

### **Desenho e conceptualização do programa, acção ou campanha**

- Qual é a extensão e distribuição do problema-alvo?
- A acção, campanha ou acção foi concebida de acordo com os objectivos gerais e objectivos específicos previamente definidos?

- Existe um fio condutor entre os objectivos, o planeamento de estratégias e a implementação de táticas?
- Existem oportunidades para a maximização dos objectivos, estratégia e táticas ou, pelo contrário, estes elementos não foram plenamente definidos e estão condenados ao fracasso?
- Qual é a relação existente entre o projecto de relações públicas, os custos existentes, os benefícios obtidos e a eficiência do planeamento em *four-step process*?

### **Monitorização, criação de contactos e implementação**

- O programa, acção ou campanha foi concebido para uma determinada população alvo ou área geográfica de influência?
- A comunicação foi conduzida conforme os princípios desenhados na definição do problema e no planeamento?

### **Avaliação da utilidade da acção, programa ou campanha**

- O trabalho de relações públicas foi eficiente e atingiu os objectivos?
- Os resultados da acção, campanha ou programa podem ser avaliados por processos alternativos ao *four-step process*?
- Existem efeitos da acção, programa ou campanha que não tinham sido previstos na auditoria, planeamento e comunicação?
- Quais são os custos dos serviços implementados e dos participantes no trabalho de RP?

- A acção, campanha ou programa utilizou de forma eficiente todos os recursos ou qual seria a alternativa?

### **Etapas do processo de avaliação**

- 1 – Estabelecer acordo em relação aos usos e propósitos da avaliação.
- 2 – Garantir que a avaliação é segura e permite realizar investigação básica para a acção, campanha ou programa.
- 3 – Desenvolver consenso sobre a avaliação a ser realizada dentro do departamento de relações públicas ou agência de RP.
- 4 – Escrever os objectivos da acção, campanha ou programa em termos mensuráveis.
- 5 – Seleccionar os mais importantes critérios que permitam obter linearidade entre os objectivos e a obtenção de resultados.
- 6 – Determinar o melhor caminho para realizar a avaliação.
- 7 – Manter registos completos e actualizados.
- 8 – Usar os resultados da avaliação para melhorar a acção, campanha ou programa.
- 9 – Informar os gestores de topo dos resultados da avaliação.
- 10 – Juntar a avaliação ao conhecimento profissional.

MAIS INFORMAÇÕES EM: [www.maaconsulting.com.sapo.pt](http://www.maaconsulting.com.sapo.pt)