

**MARIANNE TREVISAN KOPP**

**OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

**CURITIBA**

**2007**

**MARIANNE TREVISAN KOPP**

**OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social – Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Machado Casali

**CURITIBA**

**2007**

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1: Comparação histórica do surgimento e desenvolvimento das áreas de Administração e Relações Públicas.....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro 2: Semelhanças entre as áreas de Administração e de Relações Públicas quanto aos processos administrativos.....</b>	<b>45</b>

## SUMÁRIO

Introdução.....	5
1. Evidências teóricas.....	7
2. Contexto histórico.....	11
3. Os processos administrativos nas Relações Públicas.....	19
3. 1 Planejamento.....	24
3. 2 Organização.....	30
3. 3 Direção.....	34
3. 4 Controle.....	39
Conclusão.....	43
Referências Bibliográficas.....	47

## RESUMO

Tanto a literatura especializada na área de Relações Públicas, quanto a lei que regulamenta esta atividade no Brasil afirmam que o profissional de Relações Públicas atua como um administrador que utiliza a comunicação como um meio para alcançar os objetivos determinados. Apesar de estabelecer esta visão, os motivos pelos quais este profissional pode ser caracterizado enquanto administrador estão implícitos. Neste trabalho são utilizadas as definições de Relações Públicas, o contexto de surgimento e desenvolvimento desta atividade, e as funções desempenhadas por seus profissionais para relacioná-la à área de Administração. Em especial, para explicitar as razões pelas quais este profissional atua como administrador, são analisados de que forma as principais funções do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) estão presentes na atividade de Relações Públicas.

## INTRODUÇÃO

A atividade de Relações Públicas é constantemente relacionada à área de Administração seja na literatura especializada, na lei que regulamenta a profissão ou nas funções e atividades desempenhadas por este profissional nas organizações. Esta monografia tem por objetivo discutir como a atuação profissional das Relações Públicas pode ser caracterizada enquanto um administrador que utiliza a comunicação como meio para atingir os objetivos estabelecidos.

Este trabalho pretende explicitar algumas das razões pelas quais o profissional de Relações Públicas é definido como administrador. Mais especificamente, serão analisados como as funções básicas que compõem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) estão presentes nas atividades de Relações Públicas. O método utilizado para tal foi a pesquisa bibliográfica das áreas de estudo em questão.

No primeiro capítulo será mostrada que a atividade de Relações Públicas é comumente definida de acordo com seu caráter administrativo, pois trabalha a comunicação nas organizações com o objetivo de estabelecer e manter uma relação de compreensão mútua entre esta e seus públicos. Percebendo o desenvolvimento, desta atividade nas organizações e de acordo com as funções e atividades realizadas, muitos autores da área de Relações Públicas caracterizam este profissional deve atuar como administrador. Segundo Kunsch (fonte eletrônica), o Relações Públicas é um administrador de percepções. Grunig e Hunt (1984) afirmam que o Relações Públicas é o administrador da comunicação entre a organização e seus públicos. Para Canfield (1970) a atividade de Relações Públicas é uma função e uma filosofia administrativa.

Outra evidência que será destacada no primeiro capítulo é o fato de que o Parlamento Nacional de Relações Públicas elaborou um documento em que define que a finalidade desta atividade é administrar o relacionamento entre a organização e seus públicos. A ênfase atribuída ao caráter administrativo da atividade é o objeto deste trabalho. Com base nas definições de Relações Públicas e em suas atividades específicas, pode-se perceber a grande ligação entre esta atividade e a área da

Administração. Apesar de algumas definições apresentarem a atuação do profissional de Relações Públicas como administrador, observa-se que a reflexão sobre **como** ele atua neste sentido está implícita, portanto pretende-se aqui explicitá-la.

Um fator que também relaciona as Relações Públicas e a administração é o contexto histórico de surgimento e desenvolvimento destas áreas de conhecimento, que será verificado no segundo capítulo. As teorias administrativas evoluíram, entre outros fatores, devido ao crescente movimento das relações humanas e às mudanças sociais que destacavam a importância do indivíduo para a organização e a necessidade de manter um bom relacionamento com seus públicos. Paralelamente a isso e em função desta evolução da administração, as Relações Públicas cresceram nas organizações contribuindo para que os objetivos estabelecidos pudessem ser alcançados.

Além disso, alguns autores aplicam os processos administrativos de planejamento, organização, direção e controle, à atividade de Relações Públicas, caracterizando estes profissionais como administradores (EVANGELISTA, 1977; ALBUQUERQUE, 1983; D'AZEVEDO, 1971; WEY, 1986). Será evidenciado no terceiro capítulo de que forma as funções que compõem o processo administrativo podem ser aplicadas à atividade de Relações Públicas.

## 1. EVIDÊNCIAS TEÓRICAS

Inicialmente torna-se importante revisar algumas definições da atividade de Relações Públicas para ilustrar como o seu caráter administrativo é frequentemente citado. Ressalta-se aqui que não é objetivo deste trabalho definir ou discutir as definições de Relações Públicas, uma vez que os autores citados o fazem com grande propriedade, mas usar estas definições como base para reflexão posterior.

Kunsch (2003) afirma que os objetos das Relações Públicas são as organizações e seus públicos e seu trabalho é promover e **administrar** relacionamentos utilizando estratégias de comunicação para atingir os objetivos propostos. Segundo Kunsch (2003) as funções das Relações Públicas em uma organização podem ser divididas em quatro: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política. Sendo que o foco deste trabalho é enfatizar o caráter administrativo das Relações Públicas apresentadas, serão citadas apenas as funções administrativa e estratégica.

Portanto, para Kunsch (2003), enquanto função administrativa, as Relações Públicas visam, por meio de suas atividades, atingir toda a organização buscando a maior interação entre os grupos. Às Relações Públicas cabe **gerenciar** os processos de comunicação nas organizações. Para que seu trabalho seja bem sucedido deve-se desenvolver pesquisas, auditorias, diagnósticos (para analisar a situação do relacionamento entre organização e públicos), planejamento, participação programada, implementação e avaliação dos resultados.

As atividades de Relações Públicas devem trazer resultados econômicos para as organizações, assim como contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais dos envolvidos no cumprimento da missão, desenvolvimento da visão e cultivo de seus valores (KUNSCH, 2003). Exercer a função estratégica é ajudar a organização a se posicionar perante a sociedade, mostrando sua razão de existir e sua identidade. Assim, as Relações Públicas trabalham para desenvolver e manter um estado de confiança entre organização e públicos com ênfase no aspecto institucional. Ainda na função estratégica, Kunsch (2003) afirma que as Relações Públicas devem identificar e analisar as percepções e antecipar e **gerenciar** reações dos públicos face às atividades organizacionais e à dinâmica social. Ao demonstrar o aspecto estratégico das Relações Públicas torna-se mais claro o porquê da importância do planejamento para a atividade.

Posteriormente, Kunsch (2006) reafirma que as Relações Públicas **administram** percepções para encontrar soluções que sejam positivas para a organização. Desta forma a função estratégica de Relações Públicas está relacionada ao planejamento e gestão da comunicação organizacional. Essa **administração** de percepções está relacionada à identidade e à imagem da organização. Para a autora cabe às Relações Públicas participar da gestão das organizações assessorando a direção e fazendo uma leitura do ambiente social. (KUNSCH, 2006)

Já Ferreira (2002), ressalta o caráter administrativo desta atividade ao definir as Relações Públicas como:

**procedimentos da administração**, sistematicamente estruturados, que se destinam a manter, promover, orientar e estimular a formação de públicos, por meio da comunicação dirigida, a fim de tornar possível a coexistência dos interesses visados (FERREIRA, 2002. p. 75) [grifo nosso].

Dencker (1999), por sua vez, afirma que as Relações Públicas são uma atividade administrativa e que os profissionais da área **administram o poder simbólico** das organizações. Numa organização busca-se legitimar suas ações e valores através do gerenciamento de símbolos pertinentes à sociedade em que está inserida. Para a autora é necessário que os profissionais se considerem e passem a atuar como **administradores** e não só como comunicadores.

Simões (1995) define a atividade de Relações Públicas sob a ótica política à qual está intrínseco o jogo de poder no caso entre a organização e seus públicos. Portanto a atividade de Relações Públicas “é a **gestão** da função organizacional política a fim de obter a cooperação dos públicos, para a consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 1995, p.65, grifo nosso).

Para Grunig e Hunt (1984, pág. 06), a atividade de Relações Públicas consiste na **administração** da comunicação entre uma organização e seus públicos. Para estes autores, os profissionais de Relações Públicas administram, planejam, e executam a comunicação como um todo. Harlow, (apud GRUNIG e HUNT, 1984) analisou 472 definições de Relações Públicas e agrupou os elementos mais citados na seguinte definição:

As Relações Públicas são a função de gerência que ajudam a estabelecer e manter mútuas linhas de comunicação, aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos; envolve a gestão para ficar a par e utilizar efetivamente as mudanças, servindo como um antecipador de tendências; e usa a pesquisa e as técnicas éticas e sadias da comunicação como suas principais ferramentas. (Tradução Livre)

Canfield (1970) define que as Relações Públicas podem ser compreendidas por quatro características básicas:

- como uma filosofia da administração
- como uma função administrativa
- como uma técnica de comunicação
- por implicar na boa impressão que o público tenha, de pessoas ligadas a determinada organização.

Ao caracterizar as Relações Públicas como uma **filosofia da administração**, Canfield (1970) afirma que é dever da administração “criar na empresa condições que levem ao bem-estar social e, de forma dinâmica, transmiti-las ao público, exatamente como fabrica e negocia seus produtos” (p. 06). Assim, para o autor, a administração deve cumprir com sua responsabilidade social para que as Relações Públicas sejam eficientes. Canfield (1970) ressalta que “Relações Públicas não significam apenas dizer aquilo que o público gosta de ouvir; consiste em fazer o que o público sabe que é certo” (p. 08).

Ainda de acordo com Canfield (1970)

Relações Públicas são uma função que abrange todas as operações de uma empresa industrial, incluindo a produção, planejamento, financiamento, mercadologia, com responsabilidade de administração em todos esses setores. (p. 09)

Segundo Canfield (1970) a administração confere autoridade e delega responsabilidades através das Relações Públicas. As técnicas de Relações Públicas são utilizadas para assegurar a “coordenação e integração do pessoal ligado à empresa” (p. 09). O autor afirma ainda que para que este trabalho seja bem sucedido é fundamental um fluxo recíproco de comunicação nas relações entre empregados e empregadores.

Além de trabalhar com as características administrativas de Relações Públicas, Canfield (1970) define o que são as Relações Públicas em linhas gerais.

são uma filosofia da administração que coloca os interesses do público em primeiro lugar, em qualquer atitude ou decisão. Expressa-se em políticas que se levam ao público, para assegurar a compreensão e a boa vontade.(p. 20).

Como se pode perceber, alguns autores afirmam que os profissionais de Relações Públicas atuam como administradores (CANFIELD, 1970; GRUNIG e HUNT, 1984; SIMÕES, 1995; DENCKER, 1999; FERREIRA, 2002; KUNSCH, 2003),

ou então mencionam o caráter administrativo desta atividade. Como dito anteriormente, um dos fatores que aproxima a área de Relações Públicas da Administração é o contexto histórico de surgimento e desenvolvimento de ambas as áreas. A seguir, então será apresentada tal contextualização histórica.

## 2. CONTEXTO HISTÓRICO

A partir da revolução industrial e com o desenvolvimento do capitalismo, a necessidade de administrar propriamente as organizações para atingir os objetivos propostos tornou-se ainda mais explícita. Isso desencadeou o surgimento de teorias que visavam orientar os processos administrativos nas organizações. Segundo Chiavenato (2004), na “era Industrial Clássica” estiveram presentes três abordagens tradicionais da administração: a Administração Científica; a Teoria Clássica e a da Organização Burocrática; e a Teoria das Relações Humanas.

A Administração Científica surgiu em 1903 e foi a princípio desenvolvida por Frederic Taylor. Esta teoria tinha seu foco de preocupação nas tarefas a serem realizadas pelas pessoas das organizações. Taylor desenvolveu um conjunto de princípios que visavam diminuir o desperdício e maximizar a eficiência no trabalho (CHIAVENATO, 2004). Apesar de esta abordagem ter contribuído para o aumento da produtividade, a relação entre trabalhadores e os administradores das empresas era bastante conflituosa devido às reclamações de exploração por parte dos empregados (DAFT, 1999).

A ênfase na estrutura foi trabalhada por duas teorias: a Teoria Clássica e a Teoria da Organização Burocrática (CHIAVENATO, 2004). A Teoria Clássica da Administração foi desenvolvida pelo engenheiro francês Henry Fayol por volta de 1916. Para Fayol toda empresa é composta de seis funções básicas: função financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa. Sendo que a função administrativa contém cinco elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Estes cinco elementos da função administrativa, atualmente são apresentados como: planejamento, organização, direção e controle. Além desta contribuição, Fayol discutiu 14 princípios gerais da administração, entre eles conceitos como de unidade de comando, divisão do trabalho, unidade de direção e hierarquia (DAFT, 1999). Nesta época entendia-se o trabalhador enquanto “homem econômico” que se preocupava apenas com objetivos materiais e financeiros (CHIAVENATO, 2004).

Ainda com foco na estrutura, em 1947, o sociólogo alemão Max Weber escreve sobre o modelo burocrático de organização. Neste modelo de administração, as empresas que anteriormente eram gerenciadas de forma “pessoal e familiar” (DAFT, 1999, p. 26) passariam a apresentar características de

impessoalidade e racionalidade. Desta forma o comprometimento do funcionário não seria com um administrador em especial, mas sim com a organização. Para Weber, a organização burocrática compreendia seis dimensões: a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, a regulamentação, as comunicações formalizadas, a impessoalidade e a competência profissional (CHIAVENATO, 2004).

A última abordagem da era clássica é a Teoria das Relações Humanas, centrada nas pessoas que trabalhavam nas organizações. O crescimento desta teoria se deu com os estudos de Hawthorne na década de 30, nos Estados Unidos, conduzidos por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger. Foram realizados testes com funcionários da Western Electric Company em que eram alterados diversos fatores, além da iluminação das fábricas, que poderiam afetar a produtividade. A conclusão destes experimentos foi que o fator que motivava os funcionários a produzir mais era o reconhecimento de seu trabalho (DAFT, 1999). Ao estabelecer este enfoque humanista, o conceito do homem econômico da Administração Científica foi substituído pelo homem social, voltado para a sociedade e para os grupos sociais a que este indivíduo faz parte (CHIAVENATO, 2004).

O reconhecimento da importância das relações humanas despertou o surgimento de diversas atividades denominadas: “relações de trabalho, administração do pessoal, relações industriais, relações entre empregados e empregadores, engenharia humana” (CANFIELD, 1970, p. 04). É neste contexto que surge a atividade de Relações Públicas com o objetivo de melhorar a relação entre as empresas e os grupos de pessoas ligados a elas, como: os funcionários, os clientes, a comunidade, o governo, entre outros (CANFIELD, 1970).

O primeiro profissional de Relações Públicas foi Ivy L. Lee que em 1906 montou seu escritório em Nova Iorque e em 1914 começou a trabalhar para John D. Rockefeller um dos homens mais odiados pela população norte-americana na época. Lee abriu as portas da Colorado Fuel and Iron Co. para a imprensa, admitiu o diálogo com líderes do governo e com líderes da comunidade e investiu na fundação de diversas organizações filantrópicas (PERUZZO, 1986; WEY, 1986; KUNSCH, 2006). Essas ações reverteram a má imagem de Rockefeller para um homem amado pela população. Desta forma, os grandes empresários americanos começaram a perceber a importância da opinião dos públicos sobre seus negócios e passaram a atentar às Relações Públicas.

No Brasil as Relações Públicas começaram com a criação de um departamento de Relações Públicas na Light & Power Co. (posteriormente tornou-se Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S/A) em 1914. Sua função na empresa era cuidar da relação com as autoridades municipais, estaduais e a comunidade (PERUZZO, 1986).

A partir desta época, a área de Relações Públicas e as teorias administrativas continuaram a se desenvolver paralelamente.

Como uma evolução das teorias administrativas da “Era Industrial Clássica” (CHIAVENATO, 2004) surgem as teorias da “Era Neoclássica”, estas divididas pelo enfoque à estrutura, às pessoas, à tecnologia e ao ambiente. A ênfase a estrutura organizacional na “Era Neoclássica” foi abordada por duas teorias: a Neoclássica e a Estruturalista (CHIAVENATO, 2004).

A Teoria Estruturalista, que surgiu a partir da década de 1950, buscou compatibilizar idéias da Teoria Clássica e idéias da Teoria das Relações Humanas, vistas até então como opostas. O estruturalismo procurava amenizar ou eliminar problemas provocados pela rigidez do modelo burocrático proposto por Weber. Esta teoria tem grande influência da sociologia, em especial da sociologia organizacional, e preocupou-se em analisar a organização formal (estabelecida pela formalização por meio de manuais, regulamentos, organogramas), a organização informal (relacionada à dinâmica comportamental e aos relacionamentos dos grupos). Além disso, procurou incluir o “estudo da tecnologia e a das relações de uma organização com outras, que constituem o ambiente externo” (CHIAVENATO, 2004, pg. 44).

A Teoria Neoclássica aproveitou conceitos das demais teorias anteriores adaptando-os ao processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Sua maior contribuição foi a idéia da administração por objetivos (APO) em que o foco está nos resultados com o intuito de melhorar a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2004).

A ênfase às pessoas iniciada pela Teoria das Relações Humanas ganhou novamente força a partir da década de 1950, quando surgiu a Teoria Comportamental. Esta recebeu grande influência da psicologia organizacional em relação à análise do comportamento grupal e organizacional. Uma das idéias criadas a partir deste enfoque é a do Desenvolvimento Organizacional (DO). Além disso, segundo Chiavenato (2004)

a Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteraram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável (p. 47).

Na década de 50 a atividade de Relações Públicas adquiriu mais força no Brasil com o surgimento do departamento de Relações Públicas na Companhia Siderúrgica Nacional, em 1951, com a realização do primeiro curso de Relações Públicas no Brasil, em 1953 e com a fundação da ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas em 1954. A atividade ganhou força também durante a presidência de Getúlio Vargas que criou órgãos governamentais para difundir sua ideologia e divulgar os feitos de seu governo (PERUZZO, 1986).

A profissão de Relações Públicas foi regulamentada no Brasil em 1967, pela Lei nº 5.377. A ABRP definiu a atividade como:

Relações Públicas é o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada (EVANGELISTA, 1977, p. 22).

Esta regulamentação é constantemente questionada por ter sido “prematura”, aos olhos dos profissionais da área e de alguns profissionais que na época ajudaram a redigi-la. A atividade de Relações Públicas não desfrutava de reconhecimento no meio acadêmico, tampouco na sociedade a aquela época. “O tempo está mostrando que uma legislação não consegue, por si só, dignificar uma atividade” (KUNSCH, 1997, p. 25).

Enquanto isso, a partir da década de 60, na área de administração, a ênfase dada à tecnologia afirmava que esta “determina a estrutura e o funcionamento das organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 48). O autor afirma que, “a tecnologia representa todo conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos da organização” (p. 48).

Percebendo-se que as organizações estão inseridas em um contexto em que se relacionam com diversos fatores e que influenciam a sociedade e o meio, assim como são influenciadas pelo meio e pela dinâmica social, surge a abordagem administrativa com ênfase no ambiente. Duas teorias fazem parte desta abordagem: a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência.

A Teoria de Sistemas surge por volta da década de 60 e de acordo com seus princípios “a organização é visualizada como um sistema operando em um meio

ambiente e depende dele para obter seus insumos e colocar seus produtos/serviços” (CHIAVENATO, 2004, p. 52).

A Teoria da Contingência, criada após a década de 70, afirma que tanto indivíduos quanto organizações devem ser capazes de se adaptar às mudanças no ambiente para obter sucesso. Desta forma, a mudança organizacional torna-se imprescindível, uma vez que a dinâmica do ambiente exige constante renovação e melhoria por parte das organizações para perceber as exigências e oportunidades do mercado.

Na área de Relações Públicas, aqui no Brasil, a atividade evoluiu de acordo com as mudanças sociais, sendo bastante influenciada por questões políticas. Com base nestas mudanças e percebendo-se a necessidade de atualizar alguns aspectos da lei que regulamentou a atividade, em 1993 organizou-se o Parlamento Nacional de Relações Públicas que foi o

esforço nacional, realizado organizadamente pela categoria sob o comando do seu Conselho Federal, com o intuito de modernizar a atividade adequando-a às exigências dos novos tempos (CONFERP, fonte eletrônica).

Ao longo de quatro anos foram discutidos diversos aspectos da legislação vigente que deveriam ser atualizados. Como resultado destes debates formulou-se o documento chamado “Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas” que define que a comunicação deixa de ser a finalidade desta profissão, sendo que o “novo foco da atividade/fim” é o de

**administrador** dos relacionamentos necessários à consecução de objetivos, posicionando a comunicação e seus instrumentos como atividade/meio (CONFERP, fonte eletrônica). [Grifo nosso]

Apesar de se estabelecer este novo foco manteve-se a definição inicial de Relações Públicas por considerá-la adequada à generalidade do campo profissional. Modificaram-se então as Funções e Atividades Específicas para tornar mais claro e enfatizar o foco administrativo característico das atividades de Relações Públicas. As modificações realizadas foram formalizadas no projeto de Lei que visa revisar as proposições da Lei nº 5.377 vigente. Das revisões propostas considera-se importante destacar as seguintes proposições das Funções Específicas das Relações Públicas por fundamentarem a visão do profissional de Relações Públicas como administrador.

- I. diagnosticar o relacionamento das entidades com os seus públicos;
- II. prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades;

- III. propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos;
- IV. implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos (CONFERP, fonte eletrônica).

Como serão explorados posteriormente, a realização do diagnóstico e do prognóstico citadas acima podem ser relacionadas à função de planejamento, assim como a proposta de políticas e estratégias com foco no relacionamento da organização com seus públicos que pode ser ligada tanto ao planejamento, quanto à função administrativa de organização. Já a implementação dos programas relaciona-se à função de direção.

Consideram-se também as Atividades Específicas de Relações Públicas para o cumprimento das Funções citadas acima:

- I. realizar:
  - a. pesquisas e auditorias de opinião e imagem;
  - b. diagnósticos de pesquisas e de auditoria de opinião e imagem;
  - c. planejamento estratégico de comunicação institucional;
  - d. pesquisa de cenário institucional;
  
- II. restabelecer programas que caracterizem a comunicação estratégica para criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse;
  
- III. planejar, coordenar e executar programas de:
  - a. interesse comunitário;
  - b. informação para a opinião pública;
  - c. comunicação dirigida;
  - d. utilização de tecnologia de informação aplicada à opinião pública;
  - e. esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses da organização.
  
- IV. ao ensino de disciplinas de teoria e técnicas de Relações Públicas;
  
- V. avaliar os resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento das entidades com seus públicos ( CONFERP, fonte eletrônica).

Todas as atividades citadas aqui como específicas das Relações Públicas estão ligadas ao processo administrativo, porém adaptadas às funções que o profissional da área deve desempenhar em uma organização. O caráter administrativo é bastante claro quanto a relação feita entre as funções específicas de Relações Públicas e o processo administrativo (de planejamento, organização, direção e controle) essenciais ao trabalho do administrador.

O quadro abaixo resume os principais pontos que relacionam o contexto histórico de surgimento e desenvolvimento das Relações Públicas e da Administração.

ADMINISTRAÇÃO	RELAÇÕES PÚBLICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração Científica (1903)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ivy Lee montou seu escritório em Nova York (1906)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Clássica (1916)</li> <li>• Teoria da Organização Burocrática (1947)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee abre as portas da Colorado Fuel and Iron Co. para a imprensa, admite diálogo com o governo e líderes comunitários, investe na fundação de organizações filantrópicas. (1914).</li> <li>• No Brasil é criado o departamento de Relações Públicas na Light &amp; Power Co.; relação com autoridades e com a comunidade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria das Relações Humanas (a partir da déc de 1930)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de atividades com foco na relação com as pessoas, dentre elas as Relações Públicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Estruturalista (a partir da déc de 1950)</li> <li>• Teoria Neoclássica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1951: Departamento de RP na Companhia Siderúrgica Nacional.</li> <li>• 1953: Primeiro curso de RP no Brasil.</li> <li>• 1954: Fundação da ABRP.</li> <li>• Governo Getúlio Vargas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Comportamental (a partir da déc de 1950)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação da atividade de Relações Públicas no Brasil em 1967, pela Lei nº 5.377.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria de Sistemas (déc de 1960)</li> <li>• Teoria da Contingência (a partir da déc de 1970)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 1993, organizou-se o Parlamento Nacional de Relações Públicas.</li> <li>• “Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas”: profissional enquanto administrador dos relacionamentos.</li> </ul>

Quadro 1: Comparação histórica do surgimento e desenvolvimento das áreas de Administração e Relações Públicas

Fonte: Elaborado pela autora

Como o propósito deste trabalho é explicitar a ligação entre as Relações Públicas e a Administração, torna-se importante esclarecer em que consiste esta

área, uma vez que tanto a literatura quanto a legislação regulamentadora classificam o profissional de Relações Públicas como administrador. Tal argumento será apresentado a seguir.

### 3. O PROCESSO ADMINISTRATIVO NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Neste trabalho nosso objetivo é analisar o processo administrativo para esclarecer a ligação entre as Relações Públicas e a Administração. Como visto anteriormente, segundo a compreensão do Parlamento Nacional de Relações Públicas, este profissional é tido como um administrador de relacionamentos entre a organização e seus públicos, o qual utiliza a comunicação como um meio para tal.

Primeiramente torna-se necessário compreender o que faz um administrador e o que é administração.

A administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional (CHIAVENATO, 2004, p. 04).

Assim como as Relações Públicas, a administração também é um processo. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 27) esta atividade pode ser definida como “o processo de trabalhar pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais”.

Ressaltando a importância das pessoas na organização, Raymundo (1992, p. 9-10) define administração como “uma ação humana impregnada pelo poder de levar pessoas a produzir um determinado trabalho”. Com este mesmo enfoque Kreitner (apud CHIAVENATO, 2004, pg. 05) afirma que

Administração é o processo de trabalhar com e através de outras pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente mutável.

Dentre todas as definições de administração, escolheu-se aqui trabalhar com a seguinte:

Administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (DAFT, 1999, p. 05).

Esta escolha se justifica por que Daft (1999) ressalta a importância de duas idéias: a de eficiência e eficácia<sup>1</sup>; e a das quatro principais funções do administrador que são a de planejar, organizar, dirigir (liderança) e controlar. Estas quatro dimensões da ação administrativa representam também as etapas do processo administrativo. Observa-se na literatura especializada que a referência a estas

---

<sup>1</sup> Eficiência “significa fazer bem e corretamente as coisas” (CHIAVENATO, 2004, p. 06). Segundo Chiavenato (2004), a eficácia está relacionada a alcançar os objetivos e resultados esperados.

dimensões é feita tanto enquanto etapas do processo administrativo, como funções do administrador.

As funções básicas do processo administrativo serão discutidas posteriormente. Por enquanto cabe ressaltar que as quatro funções de planejamento, organização, direção e controle, são cíclicas e estão inter-relacionadas. A natureza de cada função depende das outras, assim pode-se afirmar que elas não ocorrem em seqüência ou de forma estática. Enquanto uma função está sendo realizada, outra pode estar se iniciando em complementação a primeira e assim por diante. Por conveniência estudam-se as funções na ordem em que vem sendo citadas até agora (CHIAVENATO, 2004).

Agora que já se tem uma idéia do que é administração deve-se esclarecer o que faz um administrador.

De acordo com Chiavenato (2004)

O administrador dá direção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser arranjados e aplicados para o alcance dos objetivos da organização (p. 03).

Sobre o administrador de sucesso, Katz (apud Chiavenato, 2004) afirma que existem três tipos de habilidades importantes. São elas:

- **Habilidades técnicas:** relacionam-se ao conhecimento específico para a realização do trabalho ligado a processos materiais ou objetos físicos e concretos. Na atividade de Relações Públicas estas habilidades podem ser percebidas na elaboração de materiais institucionais da organização, em que é necessário escrever um texto que seja objetivo e acessível ao público além de saber adequar a parte gráfica do material à mensagem que está sendo transmitida.
- **Habilidades humanas:** estão ligadas ao trabalho com pessoas. Envolve a capacidade de relacionamento interpessoal e em grupo. Esta é a habilidade em que a aplicação às Relações Públicas é mais clara, pois se relaciona à “capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais” (p. 19).
- **Habilidades conceituais:** é a capacidade de trabalhar idéias e conceitos na organização como um todo. Esta habilidade está relacionada ao raciocínio, diagnóstico de situações e à avaliação de alternativas para a solução de problemas. Sobre a atuação do profissional de Relações Públicas, Kunsch (1997) afirma que “seu papel deverá ser o de um estrategista e de uma pessoa com visão de mundo e

de negócios. Terá de mostrar aos dirigentes a relevância da comunicação e a necessidade de sua administração” (p. 121). Como função estratégica, as Relações Públicas assessoram a alta administração sobre oportunidades e ameaças na área de comunicação que podem influenciar as atividades da empresa e a realização dos objetivos. A atividade planejada de Relações Públicas deve estar alinhada aos valores, à missão e às estratégias globais da organização para que se possa administrar o relacionamento com os públicos da organização de modo a alcançar os objetivos organizacionais.

Andrade (2001) enumera algumas qualidades indispensáveis ao profissional de Relações Públicas, são elas:

1. Conhecimento da natureza humana (ele não pode falhar no julgamento das pessoas);
2. Habilidade administrativa (para conseguir respeito e cooperação, ele precisa conhecer os problemas da administração);
3. Pensamento criador (produzir idéias novas e saber aproveitar as sugestões);
4. Entusiasmo e idealismo (sincero e comunicante);
5. Estabilidade emocional (personalidade e comportamento firmes);
6. Independência (não ser servil, sem ser arrogante);
7. Honestidade (completa e habitual);
8. Franqueza e realismo (ele é um crítico; “farol” e fantasia não cabem em Relações Públicas);
9. Habilidade de ensinar (ele sempre tem necessidade de instruir e treinar);
10. Experiência e boa cultura (indispensável em qualquer função de direção ou de assessoramento). (p. 167)

Às habilidades destacadas por Katz (apud Chiavenato, 2004) e à qualificações do profissional de Relações Públicas citadas por Andrade (2001) podem ser relacionadas as competências duráveis do administrador.

- Conhecimento: envolve idéias, informações, conceitos e experiências que exigem renovação constante.
- Perspectiva: capacidade de aplicar as idéias e conceitos.
- Atitude: capacidade de liderar, comunicar, inovar e implementar melhorias na organização (CHIAVENATO, 2004).

Ainda sobre o trabalho do administrador pode-se destacar que as atividades administrativas podem ser agrupadas em dez papéis principais relacionados à três categorias (MINTZBERG apud DAFT, 1999): interpessoais, informacionais e decisórias. “Um papel é um conjunto de expectativas para o comportamento de um administrador” (DAFT, 1999, p. 12). Destacam-se então:

- Papéis interpessoais:

- Figura de proa (representação)
- Líder
- Ligação

Na atividade de Relações Públicas os papéis interpessoais aplicam-se ao desenvolvimento, melhoria e manutenção do relacionamento entre a organização e seus públicos.

- Papéis informacionais:
- Monitor
- Disseminador
- Porta-voz

Os papéis informacionais podem ser percebidos na necessidade que o profissional de Relações Públicas tem de estar alerta à todos os fatores que podem afetar a organização e a realização de seu trabalho. Além disso, este profissional atua como disseminador de informações quando desenvolve materiais de comunicação na organização, como jornais internos e comunicados. Sua atuação como porta-voz é bastante clara na relação com a mídia, quando atua como assessor de imprensa, por exemplo.

- Papéis decisoriais:
- Empreendedor
- Administrador de problemas (resolução de conflitos)
- Administrador de recursos (alocação de recursos)
- Negociador (DAFT, 1999; CHIAVENATO, 2004).

Nos papéis decisoriais a atividade do profissional de Relações Públicas como negociador e administrador de problemas recebe bastante destaque na relação com os públicos. Suas atividades são realizadas com o intuito de legitimar as atividades da organização perante os públicos e a manutenção de uma relação harmônica com os públicos visa evitar conflitos quaisquer.

Na atividade de Relações Públicas trabalha-se com pessoas e com recursos; sejam eles materiais, financeiros, humanos ou de informação; para alcançar os objetivos propostos da melhor maneira possível. Segundo Kunsch (2003), geralmente a primeira ligação que é feita entre as Relações Públicas e a administração é a partir do marketing. Isto acontece porque ambas as atividades tem como recurso para a realização de seus trabalhos a informação. Porém o que difere

as Relações Públicas e o Marketing é o objeto e o foco de cada uma. As Relações Públicas tem como foco o trabalho com os públicos de uma organização, dando ênfase à questão institucional. Busca-se identificar os públicos e manter seu relacionamento com a organização baseado em programas de comunicação. O marketing, por sua vez, tem como foco o mercado. Seu objetivo primário é identificar consumidores e clientes em potencial e satisfazer suas necessidades e desejos através das atividades da organização (KUNSCH, 2003). Dentro de uma visão mais ampla, o marketing preocupa-se também com o impacto que as atividades organizacionais têm sobre os públicos com que se relaciona não se preocupando apenas com a venda de um produto ou serviço.

Evangelista (1977) afirma que o profissional de Relações Públicas atua como administrador **quando** tem sob sua responsabilidade o trabalho com pessoas, recursos materiais, financeiros e de informação. Para alcançar os objetivos delimitados, ele gerencia, controla e administra esses meios. Porém, o profissional de Relações Públicas **sempre** trabalha com pessoas e recursos para desenvolver suas atividades e para alcançar os objetivos propostos. Portanto, sob esta perspectiva, o profissional de Relações Públicas atua sempre como administrador.

Para a consecução das atividades específicas da área, os profissionais de Relações Públicas seguem também o processo administrativo. Evangelista (1977) definiu como funções básicas de Relações Públicas: a pesquisa, o planejamento, a execução, a coordenação e controle, e a administração. Além deste autor, Wey (1986, p. 49) afirma que “diagnóstico (pesquisa), planejamento, orçamento, execução, avaliação” são etapas do processo de Relações Públicas. Pesquisa, planejamento e orçamento compõem a função administrativa de planejamento; coordenação pode ser relacionada à organização; execução relaciona-se à direção; e a avaliação e o controle estão ligados à função de controle. A visão desta atividade como um processo, é justificada por Wey (1986, p. 49) pelo próprio conceito de processo “como sucessão sistemática de mudanças, numa direção definida”.

A seguir será realizada a análise das principais funções do processo administrativo traçando-se um paralelo a atividade de Relações Públicas. Cabe ressaltar que os processos administrativos são interdependentes e que sua realização acontece de forma cíclica e não estática.

### 3.1 PLANEJAMENTO

O Planejamento surge da necessidade de conhecer melhor a situação das organizações no mercado e de estabelecer objetivos organizacionais que facilitem a posterior avaliação de desempenho. O planejamento pretende definir o rumo da organização e organizar informações para facilitar o processo de tomada de decisão dos gestores.

Segundo Kwasnicka (2004), o planejamento era visto como a principal função dentro da organização, precedendo todo o processo administrativo. Atualmente, segundo a autora, a importância do planejamento foi atribuída à estratégia organizacional. Assim, a necessidade de planejamento não está restrita ao atendimento dos objetivos organizacionais, mas abrange também os métodos e tipos de controles, os tipos de estrutura adequada, o tipo de mão-de-obra necessária, o processo produtivo, entre outros fatores.

A ênfase dada ao processo de planejamento na Administração também é observada na área de Relações Públicas. Exemplos disso são: a definição da atividade enquanto “esforço deliberado, planejado e contínuo...” da ABRP (EVANGELISTA, 1977, p. 22); e o destaque dado a função de planejamento na descrição das atividades específicas desta profissão contidas no documento elaborado pelo Parlamento Nacional de Relações Públicas, conforme citado anteriormente. Além disso, existe o destaque observado na literatura da área de Relações Públicas (EVANGELISTA, 1983; ALBUQUERQUE, 1983; KUNSCH, 1986,1997; WEY, 1986; LESLY, 1995.) em que o processo de planejamento é detalhadamente explicado e contextualizado.

Observa-se que o processo de planejamento é objeto de estudo comum as áreas de Administração e de Relações Públicas. Para destacar a proximidade existente entre estes campos de estudo, segue-se uma breve revisão comparativa, na qual são ressaltadas as características comuns à bibliografia das duas áreas.

Kwasnicka (2004) define planejamento como:

análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem perante seus concorrentes. (p. 205)

Desta forma, o planejamento é “tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa” (KWASNICKA, 2004, p. 205). É no

planejamento que são definidas as metas com base em estimativas e previsões futuras, para guiar os esforços de todos os níveis organizacionais. Assim, de acordo com Kwasnicka (2004), os objetivos do planejamento podem ser resumidos a: determinar os objetivos adequados e preparar mudanças adaptadas e inovativas.

Neste mesmo sentido, Kunsch (1986; 1997) afirma que o planejamento serve como uma orientação para o processo de tomada de decisão frente às incertezas e conflitos que as organizações têm que enfrentar. Para a autora, o profissional de Relações Públicas deve estar ciente das variáveis que influenciam a organização com o intuito de ser capaz de adaptar-se de acordo com a dinâmica ambiental e de buscar constante inovação. Kunsch (1986) ressalta ainda a importância do planejamento por permitir uma avaliação contínua das ações presentes e das ações que se pretende realizar no futuro.

Em síntese, para Kwasnicka (2004), planejamento é definido como a atividade pela qual administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado. Segundo Kunsch (1986; 1997) deve-se analisar a situação interna e externa da organização, assim como seu posicionamento institucional e mercadológico no ambiente.

Assim sendo, percebe-se que é fundamental compreender o contexto em que a organização está inserida, entendendo sua situação perante a sociedade e o impacto social de suas atividades. Para isso, a pesquisa apresenta-se como o meio pelo qual o profissional de Relações Públicas busca informações para basear o planejamento de suas atividades. A pesquisa é importante para o conhecimento do panorama geral, das diversas variáveis que influenciam a atividade dos profissionais de administração e de Relações Públicas na consecução dos objetivos gerais da organização.

Na área de administração um exemplo de pesquisa é a técnica de análise ambiental chamada de SWOT (CHIAVENATO, 2004; KWASNICKA, 2004), na qual são avaliadas as forças e fraquezas internas à organização (como a cultura, os processos, os funcionários) e as oportunidades e ameaças a que está sujeita no mercado (como aspectos sociais, econômicos, regionais, de cultura, entre outros). Na área de Relações Públicas utiliza-se sobretudo a pesquisa de opinião, que busca saber qual é a imagem da organização perante a sociedade e o que seus públicos esperam dela (RIBEIRO, 2005).

Para a atividade de Relações Públicas, d'Azevedo (1971) propõem que a investigação junto ao público da organização responda a questões como as seguintes:

- Qual a situação da organização?
- Quais os problemas mais agudos?
- Que se pretende fazer?
- Sobre quem se vai atuar?
- O que pensam e o que sentem eles a respeito da organização?
- O que esperam dela?
- Que características apresentam eles? (público)
- Se o problema for competir, qual o valor e como atua o competidor?
- Que antecedentes tem a organização sobre casos parecidos?(p. 46)

Tal busca de informações pode ser realizada através de pesquisas quantitativas e qualitativas, as quais empregam métodos variados, tais como aplicação de questionários, análise documental, entrevistas, grupos de discussão, entre outras formas. Cabe ao profissional escolher a metodologia mais adequada as perguntas de pesquisa em questão. Tão relevante quanto a realização da pesquisa em si, é a preparação desta para que os resultados sejam os menos tendenciosos possíveis. Deve-se atentar também para a análise das informações coletadas, pois estas servirão de base para a elaboração do planejamento (RIBEIRO, 2005).

As informações obtidas nas pesquisas realizadas podem ser resumidas e organizadas em um *briefing*. Kunsch (1986;1997) propõem agrupar informações seguindo critérios tais como: dados gerais da organização; políticas das funções de RH, marketing, finanças, produção, entre outros; pontos fracos e fortes; definição e características dos públicos da organização; o funcionamento da comunicação interna e externa existentes; entre outras informações relevantes.

De acordo com Kwasnicka (2004), a análise e avaliação da situação atual da organização visam descobrir se o desenvolvimento das atividades e os objetivos atuais da organização são adequados. Na área de Relações Públicas a análise e avaliação da organização tanto no contexto social como quanto à comunicação e ao relacionamento com seus públicos, é chamada de diagnóstico (KUNSCH, 1986;1997).

Após a detalhada avaliação da organização no ambiente, o processo de planejamento envolve a escolha dos objetivos a serem alcançados.

Para Kwasnicka (2004), a definição dos objetivos da organização é a tradução dos motivos pelos quais ela existe. Para tal, deve-se ter consciência do mercado de atuação e da situação da empresa no mesmo. Kunsch (1986; 1997) afirma que a

missão da comunicação deve ser definida com o intuito de ajudar a organização a desempenhar seu papel na sociedade e atingir seus objetivos. Os objetivos devem ser factíveis, claros e consistentes, para que ao realizar o planejamento possam ser elaborados métodos para alcançá-los (EVANGELISTA, 1983; KWASNICKA, 2004).

É importante ressaltar que os objetivos principais da organização deverão, posteriormente, ser desmembrados em objetivos secundários. Segundo Kwasnicka (2004), estes objetivos são mais detalhados em relação aos objetivos principais, podendo ser quantificados e aplicados de acordo com as atividades da organização. O nível de detalhamento aumenta quando os objetivos estratégicos são desmembrados em objetivos táticos e operacionais.

Com base nos objetivos definidos, são escolhidos os métodos para alcançá-los e os critérios para avaliar os resultados obtidos. Para tal sugerem-se algumas etapas a serem descritas no planejamento: (EVANGELISTA, 1983; KWASNICKA, 2004)

#### 1. Formulação de Alternativas de ação:

Existem muitos meios para alcançar um objetivo, todos com graus de eficiência e eficácia variados. Portanto cabe ao responsável pela tomada de decisão buscar alternativas para a solução dos problemas existentes. Evangelista (1983) sugere a aplicação da técnica chamada Teste Tríplice para verificar a validade de uma alternativa:

- Adequada: se aplicada produzirá o efeito esperado e permite alcançar o objetivo.
- Praticável: os recursos disponíveis são suficientes para sua aplicação.
- Aceitável: se os gastos financeiros, o desgaste do pessoal e o tempo despendido forem adequados ao resultado que se pretende alcançar.

#### 2. Seleção de alternativas:

As alternativas encontradas devem ser avaliadas de acordo com os critérios estabelecidos para que seja escolhida a melhor opção.

#### 3. Implementação:

Uma vez que os objetivos foram estabelecidos e foram encontradas maneiras de alcançá-los, torna-se importante detalhar as decisões tomadas para que todos os integrantes da organização possam compreendê-las. Este detalhamento pode ser descrito da seguinte forma: (KWASNICKA, 2004)

- Decidir sobre as políticas ou diretrizes administrativas que serão adotadas pelas áreas de marketing, produção, recursos humanos e finanças. Essas políticas são como guias que mostram o modo pelo qual se pretende alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

- Elaboração de programas, baseados nas políticas estabelecidas, com o intuito de determinar que atividades serão executadas, em que seqüência, quando serão executadas, quem as realizará e quais serão os custos destas atividades.

- Planejamento de recursos: para realizar as atividades programadas são necessários recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros. Com base nas atividades descritas no programa determina-se quais os recursos necessários e como podem ser obtidos.

- Estrutura organizacional: o modo como é realizada a divisão de trabalho e responsabilidade também deve estar descrito claramente no planejamento, pois evita conflitos e também contribui para alcançar os objetivos e metas.

A definição da estrutura organizacional além de estar presente na função de planejamento, faz parte também da função de organização, pois compreende a divisão das tarefas na organização, a hierarquia, a departamentalização, entre outras características.

Além das informações descritas acima, o processo de planejamento também prevê o modo de avaliação dos resultados obtidos em comparação aos objetivos determinados. No planejamento são elaborados critérios que facilitam a avaliação. No entanto, este controle não acontece somente no final do processo administrativo. É necessário que se avalie constantemente o desenvolvimento das atividades assim como o planejamento em si. Kwasnicka (2004) propõe que o processo de planejamento seja avaliado sob dois aspectos: processual e econômico.

- Processual: esta análise refere-se à complexidade do plano, ao grau de compreensão, flexibilidade, facilidade de implementação, facilidade de controle, entre outros. Ou seja, são avaliados procedimentos e características do planejamento.

- Econômico: visa avaliar o planejamento quanto ao seu valor econômico em relação à compatibilidade dos custos despendidos e os resultados pretendidos.

A elaboração de um planejamento contribui para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, um planejamento claro e bem elaborado reduz a improvisação nas tomadas de decisão, assim como diminui conflitos quanto à definição da estrutura organizacional, dos processos adotados e quanto ao posicionamento da organização no contexto social (KUNSCH, 1986; 1997; KWASNICKA, 2004).

Sintetizando a importância deste processo, Kwasnicka (2004) afirma que o planejamento é “tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa” (p. 205). O planejamento é a primeira função do processo administrativo, é ele que guia como as outras funções serão desenvolvidas. Vale ressaltar que o processo administrativo é cíclico, porém as funções não são executadas como etapas fixas, todas interagem entre si. A seguir será analisada a função de organização que por convenção sucede o planejamento.

### 3. 2 ORGANIZAÇÃO

Durante a função administrativa de planejamento foi realizada uma análise da situação da organização e definiu-se onde pretende chegar. Para alcançar os objetivos organizacionais é dividir as tarefas a serem realizadas.

A função administrativa de organização é responsável pela disposição dos recursos necessários para alcançar os objetivos definidos e pela divisão do trabalho através da definição da estrutura organizacional. Na primeira etapa do processo administrativo, com o planejamento foi estabelecido **o que** fazer, na função de organização se define **como** fazer.

A estrutura da organização é basicamente a forma como as atividades são divididas. Chiavenato (2004) define estrutura organizacional como:

- 1- O conjunto das tarefas formais atribuídas às unidades organizacionais – e as pessoas.
- 2- As relações de subordinação, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude de controle administrativo.
- 3- As comunicações para assegurar coordenação eficaz entre órgãos e pessoas ao longo das unidades organizacionais. (p.290).

Para o autor, “a estrutura organizacional é eficaz na medida em que facilita o alcance dos objetivos pelas pessoas e é eficiente na medida em que o faz com os mínimos recursos de custos” (CHIAVENATO, 2004, p.290).

Uma das principais atribuições da função administrativa de organização é a divisão do trabalho (DAFT, 1999; CHIAVENATO, 2004). A divisão do trabalho é a separação das tarefas organizacionais em tarefas menores de acordo com a função de cada unidade de trabalho.

Na atividade de Relações Públicas podemos perceber as características da função administrativa de organização na atividade de organização de eventos. Esta função pode ser observada desde o agendamento dos eventos de acordo com o calendário organizacional, a divisão de tarefas e organização de recursos, até a realização do evento. Um instrumento muito utilizado na realização de eventos é o check – list, uma tabela que mostra as atividades a serem realizadas, quem as realizará e qual é o prazo para a sua conclusão (CESCA, 1997). Este instrumento é válido tanto para a organização e divisão das tarefas quanto para o controle do desenvolvimento das atividades.

Outro conceito decorrente da estrutura organizacional é a cadeia de comando, que é uma linha de autoridade unindo todos os integrantes da organização e indica quem se reporta a quem.

A cadeia de comando coexiste ao conceito de hierarquia administrativa. A hierarquia é o lugar que cada grupo ocupa na estrutura organizacional. O fluxo formal de Comunicação Interna reflete o modelo hierárquico da organização. Kwasnicka (2004) define três elementos-chaves da hierarquia graduados em níveis de importância de cima para baixo:

- 1- Posições que consistem em tarefas, responsabilidades e autoridades proporcionais a eles.
- 2- Políticas, planos objetivos, procedimentos em todos os níveis.
- 3- Papéis, status e autoridades dos indivíduos possuidores do cargo.

A departamentalização refere-se à dimensão horizontal da estrutura organizacional. Nesta dimensão são agrupadas pessoas com funções relacionadas. O processo de departamentalização envolve o equilíbrio entre a centralização e a descentralização das decisões.

Wey (1986) realizou um estudo junto a algumas empresas (entre outras, Caterpillar Brasil S.A.; General Motors do Brasil S. A.; Nestlé) para verificar como era a estrutura da área de Relações Públicas nessas empresas e como as atividades vinham sendo desenvolvidas. Constatou-se que em algumas empresas, as Relações Públicas faziam parte do Departamento de Comunicação, este ligado diretamente à diretoria, ocupando assim posição de staff. Quando ligada ao topo, esta atividade participa de tomadas de decisões estratégicas para a empresa. A posição das Relações Públicas na estrutura organizacional influencia a maneira como as atividades serão desenvolvidas. Assim o modo como as funções e as atividades são desempenhadas difere quando existe um departamento próprio para a área ou quando o departamento de Relações Públicas está subordinado à outro, como um departamento de vendas por exemplo. Observa-se assim como a atividade de Relações Públicas pode ser afetada pela estrutura organizacional definida durante a função administrativa de organização. O modo como estes departamentos são estruturados varia conforme o grau de centralização e descentralização da tomada de decisão na organização.

A centralização e a descentralização estão relacionadas ao nível da estrutura em que as decisões são tomadas. Na centralização o processo de tomada de

decisão é realizado nos altos níveis da estrutura organizacional. De acordo com Chiavenato (2004) existem três vantagens na centralização:

1- Controle: A centralização permite maior controle das tarefas realizadas e dos recursos utilizados. Ele é ainda mais importante quando: a organização deve atender a requisitos legais de difícil interpretação e as decisões locais afetam toda a organização.

2- Custos: Decisões sobre questões similares podem poupar recursos quando centralizadas.

3- Novas tecnologias: As informações são transmitidas com maior rapidez o que facilita tanto a tomada de decisão centralizada quanto descentralizada.

Na descentralização, a tomada de decisão é distribuída entre todos os níveis organizacionais. Chiavenato (2004) apresenta três vantagens principais:

1- Agilidade: como o processo decisório está distribuído pela organização, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente frente os clientes e às condições presentes.

2- Independência: essa descentralização implica em maior autonomia e responsabilidade dos funcionários, o que os prepara para assumir cargos mais elevados.

3- Novas tecnologias: as novas tecnologias permitem que as ações realizadas possam ser controladas pelos altos níveis organizacionais, enquanto as decisões são tomadas em níveis mais baixos.

Após apresentar as principais vantagens da centralização e descentralização, Chiavenato (2004) conclui que as decisões devem ser tomadas o “mais próximo possível da fonte de informação e do campo de ação para que sejam mais rápidas e bem informadas” (p. 305). Andrade (2001) defende que a atividade de Relações Públicas deve ter posição estratégica na organização entre a alta administração. Este posicionamento garante ao profissional atuar não só como executor de tarefas, mas também participar das tomadas de decisão.

A função de organização compreende também a coordenação do fluxo de comunicação para facilitar o entendimento e o relacionamento entre o público interno da organização. O profissional de Relações Públicas é o responsável por desenvolver programas que visem integrar o público interno e facilitar a comunicação entre as diversas unidades que compõem a estrutura organizacional.

Como afirmamos anteriormente a função de organização vem após o planejamento organizacional e sua realização sucede a direção e o controle. Sendo assim é importante a formalização da estrutura da organização por meio de manuais de procedimentos, descrições de tarefas, políticas e regulamentos, além das descrições de cargos, assim como as atribuições de cada nível (DAFT, 1999). Com base no que foi planejado e organizado, realizasse função administrativa de direção, caracterizada a seguir.

### 3. 3 DIREÇÃO

Na função administrativa de planejamento são estabelecidos os objetivos da organização e as formas como alcançá-los. Feito isso, a função de organização realiza a divisão de tarefas para definir quem será o responsável por cada atividade que levará ao objetivo comum. Uma organização é formada por pessoas que realizam trabalhos a fim de alcançar um objetivo comum, e cabe à função de direção coordenar, liderar e motivar estes indivíduos no desenvolvimento de suas atividades.

A execução dos trabalhos em uma organização sucede o processo de tomada de decisão, pelo qual um indivíduo ou um grupo de pessoas é responsável por tomar decisões que afetarão outros indivíduos e as atividades desenvolvidas por eles (KWASNICKA, 2004). A amplitude das decisões tomadas varia quanto ao poder e à autoridade que o tomador de decisão tem na estrutura organizacional.

Segundo Kwasnicka (2004), “o poder é a capacidade de pessoas ou grupos de impor seus desejos sobre os outros, independentemente de sua resistência ou aceitação” (p. 251). O poder legitimado pela estrutura organizacional é chamado de autoridade (KWASNICKA, 2004). De acordo com Daft (1999), “o poder é a habilidade potencial de influenciar o comportamento dos outros” (p.298). Esta discussão sobre poder remete a uma forte característica da função de direção, a liderança.

Daft (1999) afirma que liderança “é a habilidade de influenciar pessoas com o objetivo de alcançar metas” (p. 298), e que o poder é um recurso utilizado para modificar o comportamento dos liderados. Com este mesmo foco, Kwasnicka (2004) afirma que “os líderes devem inspirar os seguidores e promover estímulo intelectual para facilitar a solução de problemas” (p. 252). Para Chiavenato (2004) liderança não é sinônimo de administração, nem de direção. Um administrador deve ser um líder, porém nem todo líder será um administrador. As características mais importantes da liderança são: a capacidade de influenciar pessoas, trabalhar com as relações interpessoais na organização e o uso da comunicação.

Segundo Daft (1999), “as habilidades de comunicação são uma parte fundamental em toda atividade administrativa” (p. 338). Uma vez que a direção é a função que lida com relacionamentos, o processo de comunicação é uma grande característica sua (DAFT, 1999; KWASNICKA, 2004; CHIAVENATO, 2004).

Dentro da função administrativa de direção, a importância da comunicação é ressaltada como a habilidade de selecionar e transmitir informações de modo que o receptor as receba e selecione o que lhe é importante (KWASNICKA, 2004). Assim é considerada característica do líder a capacidade de selecionar assuntos, codificar informações e transmiti-las pelos canais de comunicação mais eficientes aos seus receptores.

Segundo Kawasnicka (2004), a comunicação na organização pode ser formal, com base nos objetivos da empresa e de acordo com a hierarquia organizacional, tanto no fluxo descendente quanto ascendente. O profissional de Relações Públicas atua como responsável pela coordenação de boa parte dos fluxos de comunicação formal nas organizações. Além disso, existe a rede informal de comunicação, que independe de níveis hierárquicos e da estrutura organizacional (KWASNICKA, 2004). De acordo com a autora, geralmente surge como consequência da deficiência da rede formal. Sabe-se, porém, que a comunicação é natural, ou seja, está sempre presente nas relações humanas. A força da rede informal pode representar tanto uma ameaça; no caso da propagação boatos infundados; quanto uma oportunidade ao desempenho da organização como na disseminação rápida de informações.

A comunicação formal pode ser realizada de modo descendente, ascendente e horizontal (DAFT, 1999; KWASNICKA, 2004; CHIAVENATO, 2004).

A comunicação descendente leva informações dos níveis superiores aos subordinados. De acordo com Daft (1999), a comunicação descendente geralmente envolve estes principais assuntos:

1. Implementação de objetivos e estratégias. A comunicação visa orientar o comportamento dos funcionários.
2. Instruções de trabalho e motivos lógicos. Orientações de como são realizadas tarefas específicas e como é a relação com outras atividades organizacionais.
3. Procedimentos e práticas, como: “políticas, regras, regulamentações, benefícios, e arranjos estruturais da organização” (p. 344)
4. *Feedback* de desempenho. Avaliação da realização dos trabalhos.
5. Doutrinação. São enviadas mensagens com o objetivo de motivar os funcionários e leva-los a adotar a missão e os valores da organização.

A comunicação ascendente leva informações dos subordinados aos líderes e pode servir como forma de controlar o desenvolvimento das atividades e

proporcionar maior interação entre os níveis. Daft (1999) sugeriu cinco tipos principais de informações comunicadas desta forma:

1. Problemas e críticas em relação ao desempenho das atividades.
2. Sugestões para melhorias a fim de aumentar a eficiência e a qualidade.
3. Relatórios de desempenho para informar a gerência como estão sendo realizados os trabalhos.
4. Queixas e disputas entre empregados.
5. Informações financeiras e contábeis.

Já a comunicação horizontal é realizada entre indivíduos do mesmo nível organizacional. Seu objetivo não é apenas informar, mas também solicitar atividades de apoio. Segundo Daft (1999) este tipo de comunicação pode ser realizado de acordo com três categorias:

1. Solução de problema intradepartamental. Relaciona-se ao cumprimento de tarefas dentro do departamento.
2. Coordenação interdepartamental. Facilita a realização de trabalhos conjuntos.
3. Conselho da assessoria aos departamentos de linha. Troca de informações entre especialistas e gerentes de linha.

A utilização destes modelos no processo de comunicação leva ao modelo da rede de comunicação de duas mãos, o qual propõem que o fluxo de comunicação aconteça com a transmissão da mensagem do emissor ao receptor, e que o receptor após interpretá-la mande uma resposta ao emissor, este processo chama-se *feedback* (DAFT, 1999; KWASNICKA, 2004).

O modelo de comunicação de duas mãos é encontrado também na área de Relações Públicas, dentre outros modelos definidos por Grunig e Hunt (apud KUNSCH, 1997). De acordo com estes autores, há quatro modelos de comunicação que caracterizam a atividade de Relações Públicas ao longo de seu desenvolvimento. São eles:

1. Imprensa/propaganda: “Visa publicar notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia” (KUNSCH, 1997, p. 110). Este modelo é de mão única e apresenta características de propaganda.
2. Informação Pública: Este modelo também é de mão única, mas se assemelha ao jornalismo. Aqui a informação é disseminada por meios de comunicação em geral ou específicos.

3. Assimétrico de duas mãos: como o próprio nome diz, a comunicação flui nos dois sentidos, porém aqui é a organização que busca informações junto aos públicos para conhecê-los e buscar formas de comunicar-se com estes com o objetivo de persuadi-los.

4. Simétrico de duas mãos: neste modelo “há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos” (KUNSCH, 1997, p. 110). A ênfase está no relacionamento entre a organização e seus públicos estratégicos e não nos meios de comunicação em geral.

Daft (1999) define comunicação como “o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento” (p. 339). Cabe ao administrador adequar o meio/ canal de comunicação e a linguagem ao público que se quer atingir. Portanto, podemos perceber que comunicar não é apenas enviar informações, mas consiste na produção das informações e na troca delas.

Considerando-se a área de comunicação, Baldissera (2000, p.20) define “comunicação como um processo de construção de sentidos”. Nesta definição o autor ressalta que para que se estabeleça a comunicação é necessário que exista uma relação entre as pessoas, e que há constante construção e transformação de signos. A comunicação depende da interpretação das informações por parte dos interlocutores de acordo com suas experiências e à associação de significados aos signos utilizados (BALDISSERA, 2006).

Além da liderança e da comunicação, outro fator ligado à direção é a motivação. Os profissionais de Relações Públicas trabalham também com o desenvolvimento de programas motivacionais nas organizações com o objetivo de melhorar a qualidade do relacionamento com o público interno. Cabe ressaltar que o sucesso de um programa motivacional na organização depende também da predisposição do indivíduo, não só das iniciativas organizacionais.

Logo, a função de direção pode ser relacionada à visão do profissional de Relações públicas como administrador de relacionamentos, pois dentre as funções administrativas, esta trabalha diretamente com os indivíduos que formam uma organização.

Analisou-se até agora a importância da função de planejamento, em que são reunidas informações e definidos objetivos; na função de organização observou-se que são definidas as estruturas organizacionais e organizadas as atividades. Nesta

seção discutiu-se sobre a função de direção, em que se coordena o trabalho de pessoas e suas relações na organização. Por fim, tudo que foi realizado e implementado nestas três funções administrativas deve ser avaliado a fim de perceber se os resultados foram alcançados, detectar possíveis erros no desenvolvimento de tarefas e corrigi-los para que não afetem ainda mais o desempenho. A última função administrativa, e que tem este objetivo, é a função de controle apresentada a seguir.

### 3. 4 CONTROLE

Analisou-se a importância de planejar as atividades e estabelecer caminhos que levem a organização a alcançar os objetivos desejados, a necessidade de organizar as atividades de acordo com uma estrutura em que todos na organização saibam quais são suas responsabilidades, o trabalho interpessoal de direção dos indivíduos para realização de seus trabalhos que ajudam a alcançar os objetivos gerais da organização, contudo de nada adianta realizar estas etapas do processo administrativo se não for avaliada a efetividade das atividades desenvolvidas.

A função administrativa de controle consiste em avaliar se os trabalhos realizados e os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos planejados pela organização. Daft (1999) define controle organizacional como

o processo sistemático por meio do qual os gerentes regulam as atividades organizacionais para torná-las compatíveis com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho (p. 380).

Daft (1999) e Chiavenato (2004) identificam quatro etapas no processo de controle:

1. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho.

Como visto anteriormente os objetivos da organização foram estabelecidos na fase de planejamento, eles são como pontos de referência que guiam as atividades desenvolvidas. A avaliação é baseada em padrões que são níveis de “realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência” (CHIAVENATO, 2004, p. 516). O padrão é uma forma de analisar se as atividades realizadas estão de acordo ou não com os objetivos estabelecidos. Daft (1999) lembra que os padrões devem ser definidos de forma clara para que todos possam avaliar se as atividades desenvolvidas estão de acordo com as metas estabelecidas.

2. Avaliação ou mensuração do desempenho atual.

O objetivo desta avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo alcançados e se existe a necessidade de realizar mudanças, quais são as correções necessárias.

3. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos.

A comparação pode considerar duas situações: os resultados e o desempenho. Quanto aos resultados, a comparação entre o padrão e a atividade é

realizada quando a operação já está terminada. Este é o controle sobre os fins. Já quanto ao desempenho é quando a comparação entre o padrão e a atividade é realizada enquanto está sendo desenvolvida. Acompanha-se e monitora-se a atividade durante sua execução. Este é o controle sobre os meios.

4. Tomada de ação para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

O controle tem como objetivo encontrar falhas ou desvios nas atividades e apontar as medidas para que sejam corrigidas. Outro ponto desta correção é que se deve buscar também a prevenção contra outras possíveis falhas futuras. Daft (1999) chama esta fase de *feedback*. Além disso, podem ser tomadas ações gerenciais para verificar a efetividade do padrão utilizado para a avaliação dos resultados.

O controle é um processo cíclico e repetitivo e cada etapa sua influencia e é influenciada pelas demais (CHIAVENATO, 2004). Este processo deve estar presente durante todo o processo administrativo e não só na avaliação dos resultados finais. Daft (1999) explicita três tipos de controle organizacional:

1. Controle preventivo ou *feedforward*: seu objetivo é tentar identificar e prevenir erros antes que eles aconteçam. Para isso pretende-se assegurar que a qualidade dos recursos seja suficientemente alta para que não existam problemas no desenvolvimento das tarefas.

2. Controle simultâneo: pretende monitorar as atividades enquanto estão sendo realizadas para garantir que estejam sendo desempenhadas de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos.

3. Controle de *feedback*: este tipo de controle avalia o resultado final da atividade. Tem foco na qualidade do produto ou serviço depois que a tarefa foi cumprida.

A função administrativa de controle está relacionada como uma das atividades específicas da área de Relações Públicas que conforme o Parlamento Nacional de Relações Públicas cabe à esta área:

avaliar os resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento das entidades com seus públicos ( CONFERP, fonte eletrônica).

Grunig (2005) ao discorrer sobre como elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas, afirma que as organizações devem ser eficazes em quatro níveis de análise e estes podem ser utilizados para avaliar a eficácia das

atividades de Relações Públicas, assim como para sua contribuição para a eficácia organizacional. Os quatro níveis são:

1. Nível do programa: relaciona-se a programas individuais de comunicação, assim como relações com a mídia, com os funcionários, enfim, com cada público. Estes programas individuais fazem parte da função geral das Relações Públicas em uma organização e são eficazes quando atendem a objetivos específicos de conhecimento, atitudes e comportamento tanto dos públicos a que são destinados como dos membros da organização.

2. Nível funcional: “refere-se à avaliação da função geral de Relações Públicas” (GRUNIG, 2005, p. 51) que geralmente é composta de diversos programas de comunicação para públicos específicos. O sucesso dos programas individuais de comunicação não garante a eficácia da função geral, uma vez que esta deve estar integrada às outras funções que compõem a administração da organização. A avaliação da função de Relações Públicas como um todo pode ser realizada comparando-se seus processos e sua estrutura a departamentos semelhantes em outras organizações ou utilizando fundamentos teóricos da área. As auditorias podem ser feitas por meio de auto-avaliação ou então por avaliações externas.

3. Nível organizacional: refere-se à análise da contribuição da atividade de Relações Públicas à eficácia da organização. As Relações Públicas contribuem ao facilitar, por meio da realização de suas atividades específicas, a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, participam do alinhamento dos objetivos organizacionais e guiam o comportamento da organização frente às expectativas e necessidades dos públicos estratégicos.

4. Nível da sociedade: trata da contribuição que as organizações, por meio de suas atividades, trazem ao bem-estar da sociedade. As Relações Públicas podem contribuir ao prezar o comportamento ético e mostrar a importância da responsabilidade social nas organizações (GRUNIG, 2005).

Todas essas avaliações podem ser realizadas através de pesquisas que fornecerão informações para analisar as atividades desenvolvidas. Em relação a isso, Grunig (2005) divide a realização de pesquisas em Relações Públicas em pesquisas formativas e avaliatórias.

As pesquisas formativas têm como objetivo identificar os públicos estratégicos, descobrir como a organização pode se comunicar ou melhorar a comunicação com esses públicos visando desenvolver o relacionamento existente,

auxiliar na estruturação dos departamentos para facilitar o fluxo de comunicação com os públicos estratégicos e como a organização pode alinhar-se às expectativas e necessidades de seus públicos. As pesquisas avaliatórias podem ser realizadas em todo o processo de desenvolvimento das atividades de Relações Públicas tanto na elaboração dos programas, das políticas, na estrutura e no comportamento organizacional. De acordo com Grunig (2005), as pesquisas formativas e avaliatórias estão presentes em cada nível de análise da atividade de Relações Públicas.

As pesquisas tanto em Administração quanto em Relações Públicas são utilizadas para a avaliação do desempenho assim como base para o planejamento das atividades seguintes ou ajustes no planejamento, na organização e na direção que vem sendo realizados. Pois, o processo administrativo é cíclico, repetitivo e cada função influencia e é influenciada pela outra. Portanto, para que uma função seja desempenhada é necessário o conhecimento sobre as outras (CHIAVENATO, 2004).

Como se pode perceber todos os aspectos do processo administrativo são observados na realização das atividades de Relações Públicas.

## CONCLUSÃO

Ao discorrer sobre os fatores que relacionam as áreas de Administração e de Relações Públicas; tais como a legislação que regulamenta a profissão de Relações Públicas no Brasil, o desenvolvimento paralelo destas duas áreas, as definições desta atividade, suas funções e atividades específicas; conclui-se que estes fundamentam o ponto de vista de que o profissional de Relações Públicas atua como administrador.

Neste trabalho enfatizou-se a análise das funções que compõem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) para relacionar estas duas áreas. O planejamento foi ressaltado como um guia para todas as atividades realizadas na organização. É nesta etapa que se realiza um estudo do ambiente, das oportunidades e da situação da organização para então definir os objetivos e motivos pelos quais se realizarão o trabalho. Na função de organização é realizada a divisão de tarefas, definida a estrutura organizacional, a departamentalização conforme atividades correlatas. Aqui se pode perceber como a estrutura organizacional influencia as Relações Públicas quanto à participação no processo de tomada de decisão, por exemplo. Já na função de direção, a relação com as Relações Públicas é mais visível por esta ter como base o trabalho interpessoal. A comunicação, a liderança e a motivação, são características da direção. O bom andamento destas funções depende também do controle, que indica se os resultados estão sendo alcançados e se estes são os objetivos certos a serem buscados. Como discorrido, na atividade de Relações Públicas um dos meios pelo qual estas informações podem ser conseguidas são as pesquisas de opinião. A pesquisa mencionada no planejamento, também é uma forma de avaliação e controle, logo o ciclo se reinicia.

Uma síntese das semelhanças entre as áreas de Administração e de Relações Públicas, é apresentada no quadro abaixo:

	ADMINISTRAÇÃO	RELAÇÕES PÚBLICAS
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeira função administrativa; determina a natureza das outras funções.</li> <li>• Analisar condições presentes para orientar tomadas de decisões.</li> <li>• Pesquisa como forma de buscar informações. Exemplo: análise SWOT.</li> <li>• Definição do papel da organização na sociedade.</li> <li>• Definição de seus objetivos, formas de alcançá-los e critérios para avaliar os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da atividade pela ABRP: "esforço deliberado, planejado e contínuo...".</li> <li>• O profissional deve estar ciente das variáveis que influenciam a organização.</li> <li>• Análise interna e externa, posicionamento institucional e mercadológico da organização.</li> <li>• Pesquisa; exemplo: pesquisa de opinião, qualitativa e quantitativa.</li> <li>• Briefing: resumo das informações.</li> <li>• Diagnóstico: análise da situação.</li> <li>• A missão da comunicação deve ser ajudar a organização a desempenhar seu papel.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão das tarefas.</li> <li>• Definição da estrutura organizacional.</li> <li>• Departamentalização.</li> <li>• Centralização e descentralização da tomada de decisão.</li> <li>• Coordenação do fluxo de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplo da divisão: eventos, check list.</li> <li>• A posição das Relações Públicas na estrutura organizacional influencia o desenvolvimento das atividades.</li> <li>• Relações Públicas como executor de tarefas ou como participante das tomadas de decisão. Função de staff ou ligada a outro departamento.</li> <li>• Programas de comunicação para integração do público interno.</li> </ul>
cont.		

<b>DIREÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Função que trabalha com as pessoas na organização.</li> <li>• Liderança.</li> <li>• Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formal (descendente, ascendente, horizontal);</li> <li>– Informal</li> <li>– Modelo de comunicação de duas mãos.</li> </ul> </li> <li>• Motivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissional de Relações Públicas responsável por grande parte do fluxo de comunicação.</li> <li>• Quatro modelos de Relações Públicas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imprensa / propaganda</li> <li>2. Informação / jornal</li> <li>3. Assimétrica de duas mãos: a organização busca a informação, persuasão.</li> <li>4. Simétrica de duas mãos: busca o equilíbrio de interesses.</li> </ol> </li> <li>• Programas de motivação com o público interno.</li> <li>• Relações Públicas como administrador de relacionamentos.</li> </ul>
<b>CONTROLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os trabalhos realizados e avaliar os resultados obtidos.</li> <li>• Etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecer os objetivos ou padrões de desempenho.</li> <li>– Avaliação ou mensuração do desempenho atual.</li> <li>– Comparação entre o desempenho atual e o padrão estabelecido.</li> <li>– Correção dos desvios.</li> </ul> </li> <li>• O controle é cíclico e repetitivo.</li> <li>• Pesquisas como forma de controle. Reinicia o processo administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente como atividade específica de Relações Públicas: "avaliar resultados dos programas e do processo".</li> <li>• Eficácia nos quatro níveis: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa: programas individuais com cada público;</li> <li>2. Funcional: comparação a processos e estruturas de departamentos semelhantes ou à teoria;</li> <li>3. Organizacional: contribuição à eficácia da organização, alinhamento aos objetivos;</li> <li>4. Sociedade: comportamento ético e responsabilidade social.</li> </ol> </li> <li>• Pesquisas avaliatórias: no desenvolvimento das atividades de Relações Públicas.</li> <li>• Pesquisas formativas: precedem o planejamento, reinicia o processo.</li> </ul>

Quadro 2: Semelhanças entre as áreas de Administração e de Relações Públicas quanto aos processos administrativos

Fonte: Elaboração da autora.

Portanto como se pode perceber, os autores citados têm razão em afirmar que o profissional de Relações Públicas atua como um administrador. Neste trabalho os motivos pelos quais essa afirmação pode ser feita foram explicitados, pois anteriormente essa relação estava mencionada apenas de forma implícita.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, A. E. Planejamento das Relações Públicas. 2ª ed. Porto Alegre, Sulina, 1983.
- ANDRADE, Candido T. de S. Para entender relações públicas. 3ª ed. São Paulo, Edições Loyola, 2001.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos. 2000. 114 p.
- BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre comunicação integrada. Fonte eletrônica, [www.pucrs.br/famecos/geacor/texto14.html](http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto14.html), 2006.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. Administração : construindo vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1998.
- CANFIELD, Bertrand R. Relações Públicas: princípios, casos e problemas. 2ª ed. São Paulo, Prioneira, 1970.
- CESCA, Cleusa G. Gimenes. Organização de eventos : manual para planejamento e execução. São Paulo: Summus, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- CONFERP. Resolução Normativa nº 43. Fonte eletrônica, [www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br), 2005.
- CONRERP. Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas. Fonte eletrônica, [www.conrerp.org.br](http://www.conrerp.org.br), 2007.
- DAFT, Richard L. Administração. 4ª ed. Rio de Janeiro, Editora LTC, 1999.
- D'AZEVEDO, Martha. A. Relações Públicas: teoria e processo. Porto Alegre, Sulina, 1971
- DENCKER, Ada de F. M. Relações Públicas no contexto da comunicação e da administração. In: CORRÊA, Tupã G.; FREITAS, Sidinéia G. (org.) Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo. São Paulo, ECA/USP, CLC, 1999. Encontrado em, [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br), 2007.
- EVANGELISTA, Marcos F. Relações Públicas: fundamentos e legislação. 2ª ed. Rio de Janeiro, Editora Rio, 1977.
- EVANGELISTA, Marcos F. Planejamento de Relações Públicas. Rio de Janeiro, Tecnoprint, 1983.

- FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) Obtendo resultados com relações públicas. 2ª ed. São Paulo, Pioneira, 2002.
- GRUNIG James E. e HUNT Todd. Managing public relations. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.
- GRUNIG James E. Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de relações públicas. Organicom, 2005.
- KUNSCH, Margarida M. K.. Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, Summus, 1997.
- KUNSCH, -. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo, Summus, 1986, 2003.
- KUNSCH, -. Relações Públicas e excelência em comunicação. Fonte eletrônica, [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br), 2007.
- KUNSCH, -. Planejamento e gestão estratégicas de relações públicas nas organizações contemporâneas. São Paulo, UNIrevista, 2006.
- KUNSCH, Waldemar L. Do mercado à academia: as relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006). São Paulo, Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, 2006.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.
- LESLY, Philip. Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. São Paulo, Pioneira, 1995.
- PERUZZO, Cícilia M. K. Relações públicas no modo de produção capitalista. São Paulo, Summus, 1986.
- RAYMUNDO, Paulo R. O que é administração. São Paulo, Brasiliense, 1992.
- RIBEIRO, Anely. Apostila da disciplina de Pesquisa de Opinião Pública do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da UFPR. Curitiba, 2005.
- SIMÕES, Roberto P. Relações públicas: função política. 3ª ed. São Paulo, Summus, 1995.
- SIMÕES, -. Relações Públicas, antes de tudo um processo. Fonte eletrônica, [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br), 2007.
- SIMÕES, -. Relações Públicas – uma atividade. Fonte eletrônica, [www.portal-rp.com.br](http://www.portal-rp.com.br), 2007
- WEY, Hebe. O processo de relações públicas. 2ª ed. São Paulo, Summus, 1986.