

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO SOBRE A DIFERENÇA ENTRE A TEORIA E AS PRÁTICAS DE MERCADO¹

Mayana de Souza Jucá Gomes²
Marta Cardoso de Andrade³

RESUMO

Este trabalho objetivou abordar a diferença entre a teoria do Planejamento de Relações Públicas, idealizado pela teórica Margarida Maria Krohling Kunsch e o maior modelo utilizado na área das RP, e o uso desse na prática pelos profissionais de Comunicação Empresarial, mais especialmente pelos relações-públicas. Assim, foi feito um estudo detalhado sobre essa ferramenta administrativa e, em seguida, foram realizadas entrevistas com três profissionais da referida área que atuam no mercado de trabalho em empresas de diferentes segmentos e portes, a fim de entender como essa atividade é empreendida no dia a dia e quais etapas são seguidas em sua atuação nas organizações. Dessa forma, obteve-se como resultado deste estudo a diferença entre o preconizado pela teoria e o realizado efetivamente na prática, bem como quais as vantagens e desvantagens existentes em cada uma dessas “posições”, teoria e prática, visando, posteriormente, que os estudantes, futuros comunicadores empresariais, possam entender como o citado instrumento/atividade é realizada no mercado efetivamente, uma vez que a teoria já é estudada em sala de aula.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial, Relações Públicas, Planejamento.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O profissional de Relações Públicas, como aquele que gerencia a Comunicação de um contratante, possui diversas funções ao atuar no mercado de trabalho: identificar os públicos, administrar relacionamentos, mediar conflitos, construir e gerenciar imagem, aumentar capital reputacional etc. Tudo isso pode e deve ser feito através de um Planejamento de Relações Públicas (PRP) eficiente e eficaz.

Dessa forma, o planejamento surge como um ato de inteligência. Para José Maria Dias (1982, p. 19), “[...] o planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é

¹ Este trabalho faz parte do projeto de pesquisa intitulado de *Comunicação e discurso organizacional: exemplos exitosos*, cuja coordenadora é a Profa. Dra. Marta Cardoso de Andrade, bem como é financiado pelo PIBIC-UNIFACS.

² Graduanda do Curso de Relações Públicas da Universidade Salvador (UNIFACS) e pesquisadora de Iniciação Científica dessa Universidade e do Grupo de Pesquisa ComDes, mayana_mm@hotmail.com.

³ Orientadora desta Iniciação Científica e coautora deste trabalho, Professora Adjunta da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), marta.andrade@unifesspa.edu.br.

imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente”.

É, a partir do planejamento, que as ações finais são certeiras (ou não, caso o planejamento tenha sido feito de forma equivocada e apressada), para que os problemas sejam resolvidos e a comunicação, dentro da empresa, seja estabelecida de forma coerente.

Porém, a globalização e as significativas mudanças, as quais vêm ocorrendo no mundo da comunicação, juntamente com as novas tecnologias, que estão sendo descobertas, cada vez mais, transformam o mundo na atualidade e as organizações precisam estabelecer uma comunicação aberta e transparente com os seus diversos públicos. É cada vez mais importante perceber o contexto e como o PRP está repercutindo na comunicação (Oliveira, 2012). É a partir dessa mudança de percepção de tempo, de “dinheiro” e de comunicação que os profissionais movem as suas carreiras e as suas atividades diárias e com os relações-públicas não poderia ser diferente. Cada vez mais os processos são simplificados, os recursos são cortados, as práticas não seguem as teorias e a técnica se torna obsoleta. Com o PRP, isso também acontece.

Também se sabe que cada uma das fases do PRP possui um objetivo dentro da elaboração do plano de RP e uma importância para que o resultado final seja fidedigno à realidade do contratante. Porém, no mercado de trabalho, essas fases podem ser modificadas e até eliminadas. Assim, neste artigo foram estudadas cada uma dessas fases preconizadas pela teoria e como essas são aplicadas na prática do exercício da profissão, mostrando o porquê da diferença e quais as vantagens dessa modificação para o profissional que está executando o planejamento e para quem o contratou, assim como as desvantagens dessa simplificação.

Diante disso, optou-se por pesquisar esse tipo de Planejamento comparando o preconizado pela teoria acerca desse e o que é praticado pelos profissionais da área que atuam no mercado. A escolha desse objeto torna-se importante para que se identifique a distância entre a teoria e a prática. Dessa forma, ao final deste estudo, pretende-se apontar o quão de distância há entre esses polos.

METODOLOGIA

Para realizar este trabalho, fez-se a pesquisa bibliográfica e eletrônica para levantar os alicerces teóricos acerca do Planejamento em questão. Nesta, a teoria base e referência estudada como parâmetro sobre o Planejamento de Relações Públicas foi a de Kunsch (2003).

Igualmente, se empreendeu uma pesquisa de campo, com aplicação de entrevista semiestruturada entre dezembro de 2018 e janeiro de 2019, com três profissionais que atuam na área de Relações Públicas. A seleção dos pesquisados deu-se pela amostragem por acessibilidade (disponibilidade em participar da pesquisa) e relevância comprovada no mercado baiano na referida área e nos cargos ocupados. Essa escolha deu-se a partir dos seguintes critérios: atuação no mercado de trabalho em empresas de diferentes segmentos, de grande porte e com significativa relevância no mercado em que operam, a fim de entender como essa atividade é empreendida no dia a dia e quais etapas são seguidas em sua atuação nas organizações. Dessa forma, conseguiu-se entrevistar três profissionais da área em questão.

Para que este artigo atinja o seu propósito, foram abordados inicialmente os conceitos basilares acerca desses do teorizado por Kunsch (2003), para depois ser feita a exame do coletado nas entrevistas e, concomitantemente, foi realizada uma análise do obtido na teoria com o encontrado na prática.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O Planejamento de Relações Públicas é definido, por estudiosos e profissionais da área, com características semelhantes e distintas. Kunsch (2003, p. 207) o define como sendo

[...] uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de adoções para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, fim de interferir na realidade para transformá-la.

Enquanto que Albuquerque (1983, p. 13) afirma que

Usualmente é aceito que o processo de planejamento consiste no conjunto de estudos, pesquisas, levantamentos, projetos, programas, que visam possibilitar uma intervenção sobre a realidade que quer modificar. Visto desse ângulo, o planejamento é, portanto, um processo auxiliar das decisões, devendo ser um dos insumos básicos do decisor, o conhecimento acumulado pelos planejadores a respeito de um problema, bem como as proposições destes planejadores para a solução do problema dado.

O PRP está diretamente relacionado à função estratégica da atividade do relações-públicas. Assim, essa vertente se desenvolve e está atrelada às áreas corporativas da empresa. Kunsch (2009) trata exatamente sobre essa associação, ao afirmar que

Na contemporaneidade, as relações públicas [sic] devem desenvolver nas organizações sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planejamento. O profissional tem de se valer dos ensinamentos da teoria do gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planejamento, pois, como já dissemos, as relações públicas [sic] lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para a tomada de decisões e para implantação dos planos de ação. (p. 201)

Kunsch (2003, p. 218-219) divide o planejamento, em qualquer área, em doze fases, a saber: identificação da realidade situacional; levantamento de informações; análise dos dados e construção de um diagnóstico; identificação dos públicos envolvidos; determinação de objetivos e metas; adoção de estratégias; previsão de formas alternativas de ação; estabelecimento de ações necessárias; definição de recursos a serem alocados; fixação de técnica de controle; implantação do planejamento; e avaliação dos resultados.

Visto isso, cabe entender como é realizado a feitura de um PRP. Dessa forma, sabe-se que o planejamento estratégico de Relações Públicas é dividido inicialmente em quatro eixos principais. São eles: pesquisa, planejamento, implantação e avaliação. Esses eixos, na teoria desenvolvida por Margarida Kunsch (2003), abrigam todas as fases já citadas.

Kunsch (2003) apresenta detalhadamente, entre as páginas 248 a 302, o eixo da pesquisa, todavia, linhas bem gerais, pode-se afirmar que esse abrange cinco etapas ainda seguindo o raciocínio daquela teórica, são elas: 1) identificação e conhecimento da situação; 2) levantamento de dados; 3) mapeamento e identificação dos públicos; 4) análise da situação; 5) construção de diagnósticos. Assim, para se desenvolver um planejamento de RP, é necessário conhecer por inteiro o local em que será empreendido essa atividade. Nessas etapas preconizadas por Kunsch (2003) para a etapa pesquisa, a organização é conhecida como um todo. Coletam-se informações, estuda-se o negócio, os públicos envolvidos, a cultura, as barreiras, os procedimentos e os públicos prioritários. É, neste momento, que são identificadas as situações-problema, as dificuldades e os pontos fortes da empresa que irão gerar o diagnóstico que ajudará na tomada de decisões.

A mesma teórica afirma que, com o diagnóstico feito, parte-se para o eixo do planejamento. Esse possui nove etapas, a saber: fixação de políticas de comunicação; definição de objetivos e metas; determinação de estratégias; proposição de planos, projetos e programas de ação; escolha e seleção dos meios de comunicação; elaboração de planos alternativos e emergenciais; determinação dos recursos necessários; obtenção de apoio e aprovação da direção; orçamento; e obtenção de apoio e aprovação da direção (KUNSCH, 2003, p. 335-352).

Para se obter o planejamento completo de Comunicação, o início dessa execução passa pela fixação de políticas de comunicação. Assim, entende-se o fluxo dentro da empresa e percebe-se como é possível trabalhar a comunicação no local. Em seguida, define-se os resultados esperados de acordo com o diagnóstico e são estabelecidas estratégias para direcionar, eficazmente, as ações. Com a definição das estratégias, é hora de propor os projetos para a resolução dos problemas encontrados. Em seguida, escolhem-se os veículos mais eficazes para atingir o público desejado, assim como a escolha da linguagem a ser utilizada. O planejamento dos recursos materiais, humanos e financeiros para executar as ações previstas que também entram no planejamento, para que se chegue a uma previsão dos custos por projeto ou programa com três cotações no mínimo. Com todos esses passos executados, o planejamento é resumido e sistematizado num documento, o qual será mandado para a aprovação da direção.

Depois da aprovação da direção, começa o processo de implantação. Esse processo possui três etapas iniciais, as quais versam sobre: divulgação para o público envolvido; controle e monitoramento; e correção de desvios (KUNSCH, 2003, p. 353-356). Essas etapas do processo de implantação objetivam que as ações sejam feitas como planejado e que exerçam a sua função inicial. Assim, durante a implantação, são aplicados instrumentos de controle e monitoramento para verificar se há desvios das ações e detectar falhas para que possa corrigi-las em tempo hábil. Ao mesmo tempo, as ações e os objetivos são divulgados para o público interno, pois, muitas vezes, dependerá deles a efetiva aplicação do que foi planejado, já que são multiplicadores.

Depois de implantadas as mencionadas ações e controladas/corrigidas de necessário, começa a última fase do processo: a avaliação de resultados obtidos, que está dividida em três etapas, a citar: mensuração dos resultados; estabelecimento de critérios de avaliação; e relatório conclusivo. É, nesta fase, que são verificadas a eficácia ou não dos resultados das ações. É preciso verificar, em profundidade, os porquês de se chegar em determinados resultados. Estabelece-se como será feita essa avaliação e fazem-se pesquisas que mensurem os resultados dos projetos e avaliem tudo que foi feito desde o início. Com esse resultado, são gerados relatórios conclusivos que demonstram o valor e importância da área e das ações efetuadas.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS RELAÇÕES-PÚBLICAS

Para o estudo da prática do planejamento de Relações Públicas nas organizações, foram realizadas entrevistas com três profissionais de Relações Públicas que atuam no mercado de trabalho em empresas de ramos diferentes que produzem e colocam, em prática, um planejamento de Comunicação. De posse dos dados coletados, foram realizadas análises sobre as respostas e chegou-se às conclusões de acordo com as semelhanças e diferenças entre o obtido. Essas análises serão apresentadas a seguir.

Quando se trata da etapa inicial da pesquisa, os três entrevistados abordaram a falta de formalidade. O que ocorre, durante a fase inicial, é o levantamento de dados de acordo com informações mapeadas por esses durante trabalho deles no dia a dia, por já conhecerem a situação da organização. “Não existe sentar pra escrever. É tudo feito na conversa, na observação”, disse o entrevistado número 1, que completou: “Muitas vezes, por viver a organização, as coisas são ‘pegas’ no dia a dia. Aprende-se a olhar com um olhar crítico para tudo que acontece ao seu redor, pois tudo isso pode ser um sinal que ajuda o seu diagnóstico a se moldar.” O entrevistado número 3 relatou que, na sua organização, a pesquisa não precisa nem chegar a ser requerida, pois ele já recebe um diagnóstico geral da empresa baseado em uma pesquisa previamente feita por outros setores da própria organização. O que ocorre é que, muitas vezes, esse estudo inicial retrata a parte mercadológica do negócio, pois não é pedida nem elaborada pelo setor de Comunicação nem requerida se pensando num objetivo relacional específico. Então, o relações-públicas analisa quais dados podem ser úteis para a sua área e utiliza os conhecimentos observados e captados durante o dia a dia para conseguir o resto das informações necessárias. Para a área, isso significa uma perda de consistência pois o profissional não pode elaborar um trabalho com foco específico e nem com a pesquisa elaborada de forma a atingir seu objetivo ou uma questão a qual lhe é peculiar e que demandaria uma investigação mais profunda. A área de Relações Públicas acaba tendo que se moldar pelas pesquisas de outras vertentes e com outro foco, o que pode não representar as necessidades relacionais da empresa.

Outro item muito citado durante as entrevistas foi a mistura de processos. Os três entrevistados relataram que não existe uma separação de cada fase do planejamento, essas acabam sendo executadas juntas. O motivo relatado foi a burocratização da teoria e a falta de tempo e mão de obra para executar parte por parte do planejamento sem atrasar as demandas existentes. Assim, fases como: identificação e conhecimento da situação, levantamento de dados, mapeamento e identificação dos públicos, análise da situação e construção de diagnósticos são realizadas em conjunto e, muitas vezes, nem são colocadas no papel. “Essa

análise existe, mas muitas vezes existe na minha cabeça, e não no papel. Quando vou passar aquilo para outra pessoa é que necessito escrever e escrevo apenas os pontos importantes e essenciais. Ninguém quer saber o processo. As pessoas querem saber o resultado”, foi o que relatou o entrevistado 1. Quando se trata dessa mistura dos processos, existe uma questão a ser destacada: o ganho de tempo é o ponto positivo quando não se colocam os processos de forma escrita. Isso significa que, muitas vezes, esses processos podem ser otimizados e isso não necessariamente significa um trabalho mal feito. Porém, se essa otimização não ocorre de forma bem estruturada e atenta, o tempo otimizado, no início do processo, pode ser gasto novamente, no final, caso tenha acontecido algum erro a ser reparado pela falta de estruturação inicial. Às vezes, uma pesquisa que pulou uma etapa pode ter um resultado completamente diferente do que quando aplicada corretamente. Outro ponto a ser destacado, a partir desse obtido, é o que a falta de documentação da pesquisa pode gerar para a organização. Com a pesquisa realizada apenas no “olhar” do dia a dia, como relatou a entrevistada número 1, perde-se a possibilidade futura de se construir uma memória organizacional, por exemplo, ou caso haja a demissão dessa pessoa, os dados captados e não documentados se vão junto com essa. Assim, por mais que se ganhe tempo, perdem-se dados e possibilidades futuras.

Quando se trata da definição de objetivos e estratégias, os entrevistados possuem um ponto de vista em comum, que é a documentação disso pela sua relevância para os superiores e para o seu trabalho. Todos têm objetivos bem definidos e escritos no papel, pois são as estratégias e objetivos que dão direcionamento para todas as ações que serão realizadas. Foi essa elaboração de estratégias que o entrevistado 3 destacou como mais importante: “Os meus superiores não querem saber quais são os projetos nem quais as ações que eu vou executar. Eles querem saber o problema e qual a minha estratégia para resolver. Então no primeiro momento eu não planejo nenhuma ação, isso acontece apenas na fase da execução”.

A proposição dos planos, projetos e programas de ação, assim como a seleção dos meios de comunicação, foram pontos em que os entrevistados abordaram de forma mais descomplicada no decorrer da entrevista. Para todos, as ações são a parte mais simples e operacional: “Nós temos um momento de ser criativos e tentar pensar fora da caixa, mas isso já está na ponta do processo. Já passamos pela parte mais densa que é a definição das estratégias e eu tenho liberdade para fazer o que acho necessário a partir de agora”, foi o que relatou o entrevistado 2, enquanto o 3 comentou: “Quando eu defino as ações, relato tudo ao meu chefe. É, nessa hora, que acontecem a maioria dos cortes. Eles sempre acham que as

coisas podem ser mais simples. Ou eu tenho um embasamento muito bom para defender as ações que criei, ou elas não vão acontecer”. Isso mostra que, nas duas organizações, mesmo que aconteça de jeitos diferentes, o planejamento das ações é apenas a ponta do processo e parecem ser itens que podem ser facilmente descartados ou simplificados.

Isso mostra a valorização da parte estratégica da empresa, o que é importante e está diretamente relacionado à área de Relações Públicas, porém também relata como existe a banalização do operacional, o que está equivocado quando se trata de um processo no qual todas as fases se interconectam sinergicamente (Kunsch, 2003, p. 325). As ações são apenas a “ponta do iceberg”, mas é por elas que os stakeholders formarão suas opiniões. Assim, essa trivialização que se dá à parte operacional pode afetar todo o processo e trabalho minunciosamente feito anteriormente.

Muitas das ações sugeridas no PRP necessitam de recursos para serem empreendidas. Sobre essa determinação de recursos, cada entrevistado possui uma maneira de reportar isso aos seus superiores, assim como em cada empresa a realidade de corte de orçamentos é diferente. O entrevistado 3 relatou que no local onde ele trabalha já existe um orçamento preestabelecido disponível. Quando ele apresenta as estratégias aos superiores, já é apresentado também esse orçamento disponível direcionado para cada uma dessas estratégias. Os custos não são detalhados em ações ou projetos específicos, e sim nas estratégias. A partir dessa divisão e do foco é que a diretoria quer dar para cada uma, esse valor aumenta, diminui ou é realocado. Já na empresa do entrevistado 2, o orçamento é estabelecido por ações e projetos. Para cada trimestre são enviados à diretoria todo o planejamento do mês com as ações específicas e, para cada ação, já são exibidos os valores necessários. A partir daí, a direção define o que pensa ser essencial ou não, e libera o orçamento. Enquanto que, na empresa do entrevistado 1, existe um orçamento preestabelecido que deve ser mostrado como será utilizado. Essa apresentação se dá em categorias definidas pela própria empresa e sem detalhamento de ações. O setor de Comunicação se reúne e define quanto será direcionado para cada eixo, como exemplo: publicidade, patrocínio, assessoria, eventos etc. Assim, há pontos positivos e negativos sobre a forma de apresentar os recursos. Os entrevistados 3 e 2 relataram que o direcionamento do orçamento é feito de acordo com o que a direção define ser essencial ou mais importante. Esse tipo de situação pode resultar em uma fragilidade para a organização, pois não foi a direção que identificou os problemas e fez o estudo detalhado para a situação, ou seja, não é a direção da empresa a especialista na área. Então, eles estão apenas direcionados a fazer o que é melhor para o setor mercadológico da empresa, o que não

é o que vai garantir uma boa imagem e uma vida longa à organização, assim como nem sempre é o que a empresa realmente necessita.

Quando foram questionados sobre o andamento dos processos e sobre cumprir todas as etapas do planejamento, os entrevistados disseram que já deixaram de cumprir alguma etapa. Eles afirmaram que o motivo principal disso é a chegada de novas demandas durante o processo. “Muitas vezes essas demandas são coisas que poderiam ter sido previstas desde o começo, se todas as áreas tivessem um diálogo melhor e um planejamento prévio também, pois uma acaba interferindo na outra”, foi o que revelou o entrevistado 1. Durante o processo, o que era prioridade, no início, nem sempre continua sendo. Assim, muitas vezes, o planejamento precisa ser alterado. O mesmo entrevistado também revelou que as maiores mudanças ocorrem no momento de execução: “A elaboração de peças que vai e volta, o texto que nem sempre está bom... Isso atrapalha diretamente o cronograma e altera o tempo de aprovação das demandas.” Enquanto que o entrevistado 3 revelou que as ações do dia a dia, na empresa, não necessitam de aprovação, então não sofrem muitas mudanças nem atrapalham o cronograma. O que mais interfere no processo são as novas ações que surgem para serem feitas e que precisam ser adicionadas no planejamento, pois são importantes para a empresa.

Quando se trata dessas alterações no planejamento, outro tópico importante são os planos alternativos e emergenciais. Esses planos, que estão no escopo teórico do planejamento e que já devem estar preparados como precaução de algum problema, não existem. São elaborados apenas depois que já ocorreu o erro. Assim, quando acontece um problema com os planos iniciais, a empresa acaba por não estar preparada para esse. Ou seja, esses planos alternativos não são parte do planejamento das organizações. Esse é um item elaborado depois de percebidos os erros, junto com a etapa de correção de desvios. Com isso, o profissional que não pensa nos planos alternativos e emergenciais anteriormente e muitas vezes pela falta de tempo, acaba gastando o dobro do tempo, fazendo o dobro do trabalho para corrigir algo que já poderia estar previsto. Isso também pode interferir diretamente na imagem da organização, por exemplo, já que, dependendo da situação, pode ter o início de uma crise de imagem que não foi contornada, em tempo hábil, para que não afetasse a reputação da empresa.

O controle e monitoramento das ações, em todas as empresas e a partir do exposto pelos entrevistados, ocorre de forma simples: não são pensadas ferramentas para essa etapa.

Segundo os entrevistados, a quantidade de pessoas trabalhando na área não consegue dar conta de seguir o planejamento inteiro como deveria ser, realizar as atividades planejadas e ainda monitorar todas aquelas que estão em andamento. Por isso, quando se vê alguma alteração de cenário que pode interferir no resultado das ações, começa-se a modificar o que já existe e as atenções voltam-se para isso. Porém, o monitoramento não é minimamente planejado como preconiza a teoria, quando se pensa apenas no imediato, é ganho de tempo, mas pensando a longo prazo, pode gerar uma crise, perda de tempo e trabalho em dobro.

A estrutura do documento resultante do PRP foi um fator que chamou atenção nas entrevistas pela grande diferença entre o posicionamento de cada profissional. Cada um apresenta o seu planejamento para os superiores de forma diferente: o 1 apresenta as estratégias de Comunicação, qual tipo de discurso irá utilizar como estratégia, com que público irá dialogar, mostra os tipos de projetos que serão realizados e os recursos a serem utilizados, todavia, sem detalhar nenhuma ação; o 2 divide o planejamento em externo, interno e de mídias sociais, como também exhibe as estratégias de cada um desses e o orçamento geral para cada divisão; e o 3 explicita o macroambiente, depois o microambiente, bem como os objetivos estratégicos, o time responsável por cada um desses, o cronograma geral e orçamento geral. Essa diferença na estrutura do documento dá-se pelo perfil da pessoa que irá aprovar o planejamento e de acordo com o objetivo da empresa. Os entrevistados deixaram claro que o mais importante é conhecer a pessoa que irá receber o documento para que seja tudo feito e pensado exclusivamente nele. “Eu preciso saber o perfil do meu aprovador. Se ele gosta do passo a passo, eu vou fazer. Se ele conta o tempo no relógio, eu tenho que aproveitar os segundos e ir direto ao ponto. Eu vou apenas dizer o que é importante e o que dá consistência”, foi o que revelou o entrevistado 1. Joe Marconi (2009) já advertia sobre isso:

Existem inúmeros livros a respeito de como preparar planos de marketing e de Relações Públicas. É importante notar, entretanto, que não existe nenhuma fórmula absoluta para a elaboração desses planos. É fundamental que o estilo e a forma do plano sejam consistentes com o estilo de administração da empresa, senão o plano dificilmente será lido, quanto mais seguido (p. 15).

O conhecimento sobre o aprovador é um fato relevante que gera principalmente a otimização do trabalho. Ao conhecer esse perfil, já se sabe o que funciona e o que não deve ser mostrado e evita-se que haja retrabalho por parte do relações-públicas. Porém, ao achar que conhece o perfil do aprovador, se planeja o documento pensando exclusivamente nele.

Isso acabar por impedir a proposição de novas ações/projetos que seriam efetivas, mas que o superior poderia não gostar. Nessa situação, o embasamento do profissional na sugestão dos projetos, assim como o estudo do aprovador do planejamento se tornam desafios a mais.

Quando se trata do relatório conclusivo, a última fase do planejamento, os entrevistados relataram que esses não estão tão presentes no dia a dia, como diz a teoria: “Não existe relatório conclusivo! Existe relatório de algumas coisas que você precisa prestar conta para remuneração. Por exemplo: de cem ações, cinco eu tenho objetivos e preciso provar que eu fiz. São essas cinco que eu vou fazer o relatório conclusivo”, disse o entrevistado 1, enquanto o 3 relatou: “Não existe fazer um relatório com ação, objetivos, resultados alcançados, erros e acertos. Não existe isso escrito. A dinâmica não permite. Pra ser produtivo e pra dar conta, ou você faz as coisas ou você faz relatório de tudo que faz”. Os relatórios conclusivos, segundo Kunsch (2003), são importantes, pois servem de fonte de consulta, podem ser aproveitados posteriormente e são capazes de demonstrar o valor e importância da área como um todo. Quando se deixa de executar essa etapa, perde-se a possibilidade de documentar os erros identificados, assim como entender de forma mais consistente os objetivos atingidos e quais não foram alcançados.

Essas foram as análises mais significativas acerca das diferenças encontradas a partir a comparação entre o preconizado pela teoria e o encontrado na prática dos relações-públicas no exercício do PRP.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo da teoria e a análise das três entrevistas, foi possível chegar a quatro conclusões que norteiam as ações dos relações-públicas nas empresas: 1) o tempo é o maior dificultador da documentação do planejamento; 2) na prática, todas as etapas do planejamento se misturam; 3) todo o planejamento é montado de acordo com o perfil da empresa e documentado de acordo com o perfil do aprovador; 4) cortar etapas pode ser perigoso para a organização, mas não necessariamente significa que o PRP não está sendo bem executado. São esses aspectos que mostram porque a teoria e a prática do PRP são tão diferentes. A falta de tempo por causa da aceleração dos processos corporativos faz com que as áreas tenham que se adaptar a essa realidade. Dessa forma, os relações-públicas buscaram os seus próprios meios de se adaptarem. Esses meios trouxeram pontos positivos, como a otimização de processos que antes eram muito demorados e a desburocratização desses; assim como pontos

negativos, como o possível corte de atividades importantes para o bom resultado de um planejamento e da construção da memória.

Dessa forma, as etapas do PRP começaram a se misturar e a se tornarem mais direcionadas. Assim, para que não ocorra retrabalho, os profissionais aprenderam a fazer a apresentação do seu planejamento pensando diretamente no seu aprovador. Tudo isso, na teoria, é otimização de tempo. Mas, como se viu, essas tentativas de diminuir o tempo gasto no PRP trazem riscos para a organização: o de imagem; o de perda financeira; o de retrabalho; o de perda de história organizacional; e o de gastar um tempo maior do que o esperado inicialmente.

A grande questão posta é que os processos não foram otimizados pensando-se em melhorar o planejamento e sim em diminuir o tempo de execução. Dessa maneira, perde-se também os detalhes que poderiam fazer a empresa se diferenciar. Os profissionais começam a desistir de tentar novas ideias, porque não existe tempo para testar ou para possíveis erros.

Chega-se, assim, à conclusão que, mesmo que o relações-públicas entre no mercado com a teoria assimilada, termina sendo “obrigado” a mudar os padrões apreendidos. Isso não significa que a teoria não seja importante, e sim que esse profissional deve conhecer a parte teórica tão bem a ponto de saber o que pode ou não ser deixado de lado em cada situação, bem como saber o que está perdendo por “banalizar” certas demandas. Porém, como o futuro profissional não é preparado previamente para essa velocidade organizacional, esse adentra as empresas e são obrigados, sem tempo de maturação prévia, a se adaptar ao cenário encontrado. Isso faz com que esses não estejam preparados para fazer a análise do que pode ou não ser deixado de lado em cada situação, assim como nem sempre entendem as consequências disso.

Por fim, com esse estudo foi possível perceber a importância de entender o mercado de trabalho para a construção do PRP de forma efetiva e em consonância com a realidade organizacional atual. É, a partir desse entendimento, que o relações-públicas irá tomar as decisões corretas e com consciência das consequências de cada decisão.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre: Acadêmica, 1983.

DIAS, José Maria A.M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de et al. **Planejamento empresarial: teoria e prática - leituras selecionadas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas: o guia completo**. Tradução de Anna Maria Dalle Luche. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Ivone; MARCHIORI, Marlene. **Redes Sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012.