

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

**VITOR AUGUSTO SCARPELLI**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O PROCESSO DE ANÁLISE DE CENÁRIOS**

**BAURU**

**2015**

**VITOR AUGUSTO SCARPELLI**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O PROCESSO DE ANÁLISE DE CENÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, sob a orientação da Profa. Adj. Maria Cristina Gobbi.

**BAURU**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo que sempre me deram, em todos os momentos da minha vida. Agradeço especialmente meus pais, Roberto e Decia, que me proporcionaram a oportunidade de realizar este desejo de estudar em outra cidade. Sei que essa foi uma decisão difícil e sei também o quanto a distância e a saudade doem dentro de todos nós. Mas mesmo assim, sempre me incentivaram, estiveram do meu lado e nunca deixaram que nada faltasse. O apoio e confiança de vocês são fundamentais em tudo o que eu faço! Muito obrigado!

Eu não poderia deixar de falar um pouco sobre a bagagem que vou levar desses últimos anos. Tive a oportunidade e o prazer de conhecer muitas pessoas, muitas histórias, dar muitas risadas e acima de tudo, aprender muito! Além de conhecer melhor e me encantar com a profissão que escolhi, esses anos trouxeram aprendizados, experiências, pessoas e ideais que vou carregar para o resto da minha vida.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas com quem convivi ao longo desses anos na Unesp. A troca de ideias, opiniões e experiências contribuíram e muito para que eu construísse pensamentos muito mais abertos e aprendesse a lidar com pontos de vista diferentes.

Em especial, tenho que agradecer aos que moraram comigo na República Cabaré durante todos esses anos universitários. Madimbu, Goku, Kastanha, Xuxu, Justin, Lagosta e Zé! Esses foram os “caras” que estiveram comigo, compartilhando os momentos bons e se ajudando pra resolver os problemas!

Para escrever esse trabalho pude contar com a ajuda especial da Laís, que contribuiu com ideias e me incentivou para que eu não perdesse o foco nem desanimasse ao longo da elaboração do projeto. Além disso, agradeço por poder contar com ela nos últimos tempos, em todos os momentos.

Deixo também um agradecimento para minha orientadora, Maria Cristina Gobbi, que me deu um grande norte e auxílio durante a elaboração do projeto.

Poderia citar diversos outros nomes, mas deixo um agradecimento geral a todos que passaram pelo meu caminho ao longo desses anos.

Unesp Bauru vai deixar saudades!

## RESUMO

SCARPELLI, Vitor Augusto. **Relações Públicas e o Processo de Análise de Cenários**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, 2015.

Este trabalho, resultado de revisão bibliográfica, pesquisa documental e entrevista com profissional da área de Relações Públicas (RP), apresenta a ferramenta de análise de cenários e a maneira como o profissional de RP pode utilizá-la. São apontadas algumas habilidades e competências estratégicas deste profissional que o capacitam para a prospecção, construção e análise de cenários sob a ótica de relacionamento com os públicos das organizações. A ferramenta de análise de cenários é uma forma estratégica de tomada de decisões, sendo utilizada para análise de conjunturas que possam respaldar ações e atividades organizacionais, considerando os possíveis resultados futuros, ou seja, as consequências e desdobramentos ocasionados por determinada atitude ou postura da organização. No final deste trabalho apresentamos uma proposta de planejamento estratégico para as Relações Públicas, utilizando uma sugestão de uso da ferramenta.

**Palavras-chave:** Análise de cenários; relações públicas; estratégia; planejamento estratégico; relacionamento; públicos.

## **ABSTRACT**

This paper, result of a bibliographic review, documentary research and interview with a professional of public relations area (PR), presents a scenario analysis tool and the way how the public relations professional can use it. Are pointed some abilities and strategic skills of this professional that can actually enable him to the prospection, building and analyze of scenarios, from the perspective of relationship with the organization publics. The scenario analysis tool is a strategic way to make some decisions, being used to the analysis of junctures, that can back up organizations' actions and activities, considering possible future results, in other words, the consequences and the developments caused by certain organization attitude or stance. On the end of this paper, we present a propose of strategic plan to Public Relations, using a suggested use for the tool.

**Keywords:** scenario analysis; public relations; strategy; strategic plan; relationship; publics.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. RELAÇÕES PÚBLICAS: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS.....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 Conceitos e atuação da profissão.....   | 9         |
| 2.2 Relações Públicas e sua atuação estratégica.....  | 12        |
| 2.3 Interesses dos públicos para o planejamento das organizações...   | 14        |
| 2.4 Relações Públicas excelentes .....  | 15        |
| 2.5 Função política das Relações Públicas.....  | 16        |
| <b>3. CARACTERIZANDO A CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS.....</b>  | <b>19</b> |
| 3.1 Análise de cenários: conceito e importância.....  | 19        |
| 3.2 Função estratégica e política dos cenários.....   | 26        |
| <b>4. RELAÇÕES PÚBLICAS E A ANÁLISE DE CENÁRIOS.....</b>  | <b>31</b> |
| 4.1 Contribuições das relações públicas no processo de análise de cenários.....   | 31        |
| 4.2 A sensibilidade e a percepção no relacionamento com o público.....  | 32        |
| 4.3 Prevenção de crise organizacional.....  | 35        |
| 4.4 Benefícios da contribuição das Relações Públicas no processo de análise de cenários.....  | 38        |
| 4.5 Proposta de modelo básico de planejamento estratégico para as Relações Públicas utilizando o processo de análise de cenários..... | 40        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>50</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, principalmente após o início do processo de globalização, a competitividade, a concorrência e os desafios enfrentados pelas organizações aumentam a cada dia. O mercado apresenta características dinâmicas e as mudanças acontecem constantemente, sendo necessário que as organizações adotem posturas estratégicas para que estejam preparadas para lidar com as incertezas e desdobramentos do futuro.

Diante disso, torna-se evidente a necessidade de planejar ações e estratégias organizacionais considerando seus efeitos imediatos e em longo prazo. As organizações fazem parte de um ambiente social e estão sujeitas a influências de diversos setores e públicos diferentes. Por isso, ao elaborar e executar qualquer tipo de ação deve-se considerar os impactos e resultados que são gerados aos ambientes internos e externos de uma organização.

Analisando esse contexto, a atuação das Relações Públicas adquire uma importância especial e um enorme campo de desempenho no âmbito organizacional. O entendimento das necessidades e opiniões dos públicos torna-se um requisito básico para que uma organização elabore seus objetivos e planeje suas ações de forma efetiva.

Para que isso ocorra é necessário que os profissionais de relações públicas atuem de maneira estratégica dentro das organizações, contribuindo para que os objetivos e metas sejam alcançados. Essa contribuição consiste na identificação dos públicos que influenciam a organização, reconhecimento do perfil destes e estabelecimento de um relacionamento constante e ético entre ambos. Neste trabalho veremos habilidades e competências das Relações Públicas que auxiliam na formação dessa atuação estratégica.

Para que essa atuação se torne efetiva e obtenha destaque para as organizações, é fundamental que o profissional de relações públicas utilize de mecanismos e ferramentas que ofereçam este respaldo estratégico para auxiliar na tomada de decisão de maneira consistente e lógica.

Neste trabalho apresentamos a ferramenta de construção e análise de cenários, mostrando suas características, os tipos de cenários que podem ser desenhados pelas organizações e sua importância para embasar ações e

estratégias, inseridas em diversos ambientes. Através da utilização desta ferramenta se torna possível analisar efeitos e desdobramentos de inúmeros tipos de situações e ambientes, o que auxilia para que as escolhas e atitudes de uma organização considerem riscos e oportunidades previamente.

Veremos ainda que os profissionais de relações públicas apresentam habilidades e competências que o capacitam para lidar com a ferramenta de cenários, seja contribuindo na construção de cenários em macro ambientes ou utilizando-se da ferramenta para embasar suas próprias ações e estratégias específicas.

A ferramenta de cenários sendo utilizada por um profissional de relações públicas facilita a compreensão de ambientes e públicos, além de apresentar diagnósticos, resultados e análises consistentes que auxiliam na elaboração de um planejamento estratégico que vise os objetivos gerais das organizações ou mesmo de ações específicas da área de relações públicas.

Dividida em três capítulos, a pesquisa demonstra a importância dessa ferramenta, bem como busca caracterizar como os profissionais de RP podem utilizar esse instrumento no planejamento estratégico, estabelecendo alguns destaques que contribuem efetivamente para a prospecção e o estabelecimento de ações em curto, médio e longo prazo.

Assim, a pesquisa foi dividida em três etapas. O primeiro capítulo faz uma revisão sobre o profissional, suas habilidades e competências, a função estratégica do RP e sua importância no cenário das organizações. No segundo capítulo o foco central foi a caracterização e descrição da ferramenta de construção de cenários, evidenciando sua importância para o planejamento das organizações. Finalmente, o último capítulo buscou estabelecer a relação entre o profissional de RP e o uso da ferramenta.

No final deste trabalho, objetivando ilustrar o uso da ferramenta, apresenta-se uma proposta de um modelo básico para auxiliar os profissionais de Relações Públicas a elaborarem um planejamento estratégico consistente utilizando a ferramenta de cenários. Do mesmo modo, integra esse trabalho a introdução, considerações finais e as referências utilizadas.

As Relações Públicas e as ferramentas de auxílio no desenvolvimento de suas atividades consistem em um universo bastante amplo e significativo de



estudos, onde os resultados devem levar em consideração a dinâmica das organizações, seus públicos e todo o contexto social onde esse complexo está inserido. Assim, desenhar um panorama capaz de demonstrar a velocidade e as forças dos processos globais que se empreende nesse contexto, possibilitando a redução do *gap* entre a teoria e a prática, apontando as possibilidades de um desenvolvimento interconectado, especialmente com a utilização ferramentas disponíveis e inovadoras foi um dos desafios que buscamos alcançar.

## 2. RELAÇÕES PÚBLICAS: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

### 2.1 Conceitos e atuação da profissão

A profissão de Relações Públicas possui funções e campos de atuação defendidos por diversos autores da área, que podem ou não dialogar entre si no que diz respeito ao posicionamento deste mercado profissional. O foco deste capítulo não é abordar o histórico e surgimento da profissão no mundo ou no Brasil até os dias de hoje, e sim mostrar as definições conceituais da área, bem como suas formas de atuação, competências e funções da profissão.

Entre os estudos que apresentam uma definição para as Relações Públicas, o conceito de “relacionamento com o público” é o mais presente e defendido pelos autores. As divergências sobre a profissão se constataam no momento em que se busca delimitar com exatidão suas funções, onde e como fazer isto. Vale lembrar que as Relações Públicas atuam dentro de organizações públicas ou privadas e que acompanha as constantes mudanças e variações do mercado, do mundo e principalmente dos públicos que a influenciam. Dessa maneira, uma definição exata sobre as funções deste profissional pode se tornar obsoleta ou ser desapropriada em um curto espaço de tempo ou ainda de acordo com o contexto profissional analisado.

Os dados a seguir foram extraídos do Decreto Nº 63.283, de 26 de setembro de 1968, localizado no site oficial do Conselho Federal Profissionais de Relações Públicas - CONFERP.

Partindo do Artigo 1º do Decreto que regulamenta a profissão de Relações Públicas no Brasil, verificamos que

A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas. (Decreto Nº 63283, 1968)

Já no Artigo 4º deste mesmo Decreto são mencionadas as atividades específicas de Relações Públicas, sendo elas:

a) [...] à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas; b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade; c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição; d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública; e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública; f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições; g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido. (Decreto Nº 63283, 1968)

Pesquisadores da área de Relações Públicas no Brasil, reconhecida a mais de cem anos no país, constatam que a profissão pode ser exercida de diversas maneiras dentro das organizações. Embora não exista uma definição única para as diferentes funções existentes na área, podemos indicar como possíveis funções: “[...] a função administrativa (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos-resoluções)”. (KUNSCH, 2003, p. 100)

Margarida Kunsch (2003) defende que a função administrativa das Relações Públicas dentro das organizações está relacionada à execução de ações de comunicação, utilização de técnicas e instrumentos apropriados para dialogar com os públicos. A função estratégica da profissão auxilia diretamente as organizações em seu planejamento geral, visando os objetivos da mesma e apresentando resultados concretos. A função estratégica é aquela que auxilia a organização a identificar ameaças e oportunidades considerando sempre seus públicos. Já a função mediadora das Relações Públicas possui em sua essência o intuito de intermediar, de fato, as relações entre organização e sociedade. Neste caso, a mediação deve não apenas informar, mas construir diálogos através da comunicação. Por fim, a função política da profissão atua na administração das relações de poder das organizações nos âmbitos internos e externos. Neste caso, cabe à função política gerenciar relacionamentos e interesses entre os envolvidos neste processo.

Na área de Relações Públicas é grande a discussão sobre a competência e participação do profissional para exercer funções estratégicas nas organizações.

Muitos autores defendem que os relações públicas possuem atributos para fazer parte desta função, como veremos neste capítulo. Assim,

Os profissionais, entretanto, nem sempre estão preparados para esta realidade. A maioria ainda atua em um nível técnico ou no máximo gerencial, sendo que poucos possuem habilidades e conhecimentos suficientes para a atuação de forma estratégica. Mesmo os profissionais que já possuem visão estratégica ainda encontram dificuldades em atuarem dessa forma nas organizações e alinharem-se à alta Administração na tomada de decisões. (MORTARI; CASTRO, 2014, p. 272)

Essas dificuldades encontradas por muitos profissionais da área para desempenhar funções estratégicas nas organizações variam de acordo com diversos fatores, sendo que entre eles podemos indicar que

[...] dependerá do posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação. O aproveitamento do que nos ensina a teoria de gerenciamento e decisões também é outro imperativo nessa direção. (KUNSCH, 2003, p.104)

Grunig aponta como uma das tendências da profissão que “[...] as relações públicas estão no processo de adquirir uma função gerencial que difere substancialmente da função atual de técnico da comunicação”. (GRUNIG, 2003, p. 69)

Da mesma forma,

As organizações precisam estar alinhadas a uma tendência de administração gerencial, deixando de lado os antigos padrões mecanicistas e técnicos e nisso inclui-se, principalmente, a comunicação que necessita ser gerenciada estrategicamente por profissionais competentes e com uma visão abrangente do todo da organização. (SANTOS; FOSSÁ, 2008, p. 8)

A elaboração de cenários consiste em uma ferramenta estratégica que auxilia no planejamento e nas decisões de uma organização. Diante disso, a participação do profissional de relações públicas neste processo se torna fundamental ao considerarmos que este, possui aparatos capazes de diagnosticar e apresentar as visões dos públicos neste contexto.

Assim, ao longo deste trabalho, veremos que a função estratégica e política das Relações Públicas ganham evidência neste processo e podem contribuir efetivamente na construção e análise de cenários. Entretanto, isso não elimina a

existência e a importância das demais funções das Relações Públicas no âmbito organizacional.

## **2.2 Relações Públicas e sua atuação estratégica**

Quando se fala em atuação estratégica das Relações Públicas a maior justificativa para isto está relacionada à facilidade e sensibilidade de relacionamento que o profissional da área possui com os públicos variados da organização. Vale mencionar que

Os envolvidos, direta ou indiretamente, com a atividade de Relações Públicas, qualquer que seja o nível de intensidade, estão habituados a se referirem à tradicional classificação de públicos, sob o critério geográfico, em internos, mistos e externos. (SIMÕES, 1995, p. 131)

É importante ressaltar que essa é uma classificação geral dos tipos de público de uma organização e que cada um dos três agrupamentos citados é composto por vários públicos específicos. Para exemplificar podemos mencionar que o público interno agrupe funcionários, suas famílias etc.; o público misto seja formado por acionistas, revendedores etc.; e o público externo seja composto por consumidores, governo, imprensa, entre outros.

Para elaborar um diagnóstico preciso sobre um público que se relaciona com uma organização ou até mesmo elaborar estratégias de relacionamento específicas com cada um destes é necessário que os públicos sejam analisados de maneira isolada, pois possuem características e perfis particulares. Muitos autores defendem ainda que a classificação e os tipos de público devem seguir uma análise do nível de importância e influência que estes representam e estabelecem com a organização. No entanto, este trabalho não pretende aprofundar a classificação e tipos de públicos, mas sim pontuar a habilidade que o profissional de relações públicas possui para se relacionar com os mais diversos públicos de uma organização.

A facilidade e sensibilidade de relacionamento com os públicos permite que o profissional de relações públicas, quando inserido em um nível estratégico, auxilie na elaboração de um planejamento estratégico que contemple os objetivos da organização e que considere as demandas do público. Ferrari (2009) defende

que as Relações Públicas devem ser exercidas sob diretrizes gerenciais visando organizações e sociedade, além de utilizar-se da comunicação para realizar uma interação com os públicos de forma planejada e permanente.

Vale lembrar que essas diretrizes gerenciais citadas pela autora se relacionam com a função estratégica das Relações Públicas dentro das organizações, atendendo seus interesses e de seus públicos.

A atuação estratégica da profissão se consolida quando as organizações entendem que estreitar o relacionamento com seus públicos se torna essencial para a elaboração de seu planejamento e ações.

Esse papel estratégico atribuído às Relações Públicas somente se faz pleno e eficaz quando a organização percebe a importância de gerenciar o relacionamento entre ela e seus públicos de interesse. Para que isso seja possível e as Relações Públicas cumpram sua verdadeira função estratégica elas precisam estar alinhadas aos altos executivos, ou seja, devem atuar ao lado dos demais gestores (de finanças, marketing, recursos humanos, etc) participando das decisões estratégicas da organização e assim contribuindo com o estabelecimento dos objetivos, das metas e ações, e auxiliando os demais gestores a traçar o melhor caminho a ser seguido pela empresa para a consecução desses objetivos. (SANTOS; FOSSÁ, 2008, p. 11)

Dessa forma, para que uma organização alcance suas metas e objetivos, todos os setores da mesma devem estar alinhados e desenvolvendo suas funções em consonância. O relações públicas estratégico, se inserido neste contexto, ganha espaço para elaborar estratégias de comunicação e relacionamento eficazes para auxiliar no planejamento geral da organização.

Outro ponto de muita relevância neste contexto diz respeito à capacidade que o profissional da área possui para prevenir crises da organização com seus públicos. Quando a função é exercida de forma estratégica e as ações da organização se desenvolvem de maneira alinhada com os anseios públicos, muitos problemas e crises podem ser evitados e/ou contornados de maneira menos trabalhosa.

Nossa teoria de relações públicas estratégicas enxerga as relações públicas como a administração de questões emergentes. Os profissionais de relações públicas identificam as questões emergentes através do monitoramento daqueles públicos que poderiam ser afetados pelas consequências das decisões da organização. A administração das crises ocorre quando esses

profissionais participam das decisões da administração que criam as consequências que levam os públicos a tomar posições críticas. A pesquisa sobre crises revela que a maioria delas são resultado das decisões gerenciais e não acidentes ou força maior. Consequentemente, as crises ocorrem porque a administração não se comunicou com os públicos estratégicos sobre questões emergentes em potencial, que posteriormente possam até resultar numa crise. (GRUNIG, 2003, p. 84)

Mencionamos o assunto sobre crises para ilustrar como decisões gerenciais podem causar danos para a organização, caso não sejam planejadas de forma estratégica e sem considerar a reação do público. No terceiro capítulo deste trabalho a prevenção e gestão de crises serão abordadas de maneira mais aprofundada, pois o tema dialoga diretamente com a construção e análise de cenários, objeto de estudo do trabalho.

### **2.3 Interesses dos públicos para o planejamento das organizações**

Para Grunig (2003), a forma como se concretiza o relacionamento entre uma organização e seus públicos caracteriza modelos diferenciados de atuação das Relações Públicas. Em seu estudo, o autor aponta a existência de quatro modelos de relações públicas.

Os dois primeiros são considerados assimétricos, pois buscam apenas fortalecer e disseminar uma imagem positiva da organização. O primeiro modelo “agência de imprensa/divulgação” consiste na utilização da mídia para veicular propaganda favorável à organização por meio da publicidade. O segundo modelo, de “informação pública”, possui caráter semelhante ao primeiro, mas utiliza a disseminação de informações favoráveis à organização por meio do jornalismo empresarial. Em ambos os casos, apenas os objetivos da organização são levados em consideração e o interesse público é deixado de lado.

O terceiro modelo “assimétrico de duas mãos” consiste na criação de um diálogo entre organização e público, porém essa relação visa somente atender aos interesses da organização. Este modelo utiliza, geralmente, pesquisas com o público para embasar ações e estratégias das organizações e, por isso, é considerado egoísta pelo autor, apesar de mostrar-se mais eficaz do que os dois primeiros modelos.

O quarto modelo é a “comunicação simétrica de duas mãos”, que consiste no diálogo e negociação entre a organização e seus públicos a fim de se chegar a um acordo e/ou consenso entre as partes envolvidas. Grunig (2003) defende ainda que este modelo das Relações Públicas é o mais ético e o ideal a ser praticado.

Considerando este modelo ideal das Relações Públicas, no qual a organização se importa com a opinião pública e executa ações para suprir as demandas existentes, se torna evidente que as organizações que atuam dessa maneira ganham um diferencial competitivo no mercado.

Na mesma linha, torna-se

[...] bem provável que uma organização que possua um bom relacionamento com seus públicos estratégicos tenha que incorporar os objetivos desses públicos nas suas missões. Caso contrário, a organização corre o risco de ser combatida ou até ignorada por esses públicos. (GRUNIG, 2003, p.74)

Assim, a opinião e os interesses do público se tornam um fator determinante para a tomada de decisão e para a elaboração de ações dentro da organização.

O profissional graduado de relações públicas traz os problemas e os pontos de vista dos públicos, externo e do pessoal interno, ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas. Esse profissional de relações públicas é capaz de apontar as consequências de cada decisão sobre os públicos que podem estar relacionadas ao fechamento de uma fábrica, o lançamento de um novo produto ou mudanças nas relações laborais. O profissional facilita, através de programas de comunicação a disseminação das consequências da decisão e propicia foros de discussão que possam influenciar a gerência no momento das decisões finais a respeito. (GRUNIG, 2003, p. 79)

Com isso, o profissional se torna uma peça fundamental dentro das organizações ao exercer o papel de dialogar com o público, “negociar” situações, planejar ações, etc.

## **2.4 Relações Públicas excelentes**

Grunig (2003) aponta, através de sua pesquisa, diversos princípios que constituem a composição de um modelo de Relações Públicas excelentes. Entre



estes princípios, destacamos que o modelo de “comunicação simétrica de duas mãos” e a atuação estratégica da profissão, já citados acima, são fundamentais para que as relações públicas se tornem excelentes. Veremos algumas definições para conceituar as Relações Públicas excelentes. Alguns autores definem um ideal da profissão ao conceituar que

[...] as Relações Públicas excelentes são aqueles que executam, planejam, analisam a comunicação estratégica, fazendo com que ela seja reconhecida e valorizada pela administração da empresa como fator indispensável para a sobrevivência organizacional. Outro aspecto que diferencia uma simples coordenação de um departamento de comunicação para uma verdadeira gestão estratégica da comunicação organizacional é o fato de que as Relações Públicas excelentes participam efetivamente das tomadas de decisão na organização. (SANTOS; FOSSÁ, 2008, p.10)

Toda organização defende seus interesses e define suas ações e seu planejamento para atingir seus objetivos. Dessa forma, “a função excelente de Relações Públicas deve estar aliada a um gerenciamento estratégico da comunicação, de forma que seu planejamento esteja alinhado aos objetivos organizacionais”. (MORTARI; CASTRO, 2014, p. 272)

Assim, podemos constatar que

[...] unidades de “relações públicas excelentes” se engajam no processo de planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente, os chamados públicos estratégicos, que afetam a missão e os objetivos da organização, e participam das decisões estratégicas da cúpula diretiva. (GRUNIG apud KUNSCH, 2003, p. 105)

Veremos no terceiro capítulo deste trabalho, que essa atuação estratégica que as relações públicas excelentes desempenham, participando do planejamento estratégico das organizações, deve contar com o auxílio da ferramenta de análise de cenários para embasar ações e prevenir conflitos.

## **2.5 Função política das Relações Públicas**

Ao tratar de Relações Públicas em sua excelência, desempenhando uma função estratégica e utilizando uma comunicação simétrica de mão dupla com os públicos de uma organização, fica evidente a necessidade de aprofundar o tema

sobre como se dão de fato essas relações e diálogos e o papel das Relações Públicas neste contexto.

Neste cenário, as relações entre organização e seus públicos consistem em uma constante negociação, através de relações de poder e conflito de interesses. Para exercer a função política da profissão, Kunsch defende que “[...] é fundamental compreender como se processam as relações de poder no interior das organizações e sua influência nas relações com o ambiente externo”. (KUNSCH, 2003, p. 109)

Dessa maneira, para efetivar um diálogo entre as partes envolvidas, é necessário que seja feita uma mediação para harmonizar a relação em questão, da melhor maneira possível.

Roberto Porto Simões, em seu estudo sobre a função política das Relações Públicas, traz a seguinte definição conceitual sobre a profissão:

Como ciência, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação das organizações com seus públicos. (SIMÕES, 1995, p. 42)

O autor ainda busca pontuar que a real finalidade da profissão é: “Facilitar as transações com os diversos públicos, além dos clientes e mantê-los fiéis e multiplicadores”. (SIMÕES, 1995, p. 42)

Margarida Kunsch define que

Como função política, as relações públicas lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte. (KUNSCH, 2003, p.109)

Além disso, podemos verificar que as Relações Públicas podem ganhar cada vez mais espaço nas organizações quando sua função política e o diálogo com o público passam a adquirir importância na manutenção da imagem institucional da mesma, auxiliando na tomada de decisões. Na mesma linha,

Entendemos que relações públicas é um diálogo e que o propósito é administrar o conflito e construir, manter e engrandecer os relacionamentos. Por meio da comunicação simétrica de duas

mãos, os executivos de departamentos relações públicas excelentes começam a ser conselheiros éticos para a administração e defensores internos da responsabilidade social. (FERRARI, 2003, p. 10)

Além disso, é importante ressaltar que

[...] as relações públicas, na sua função de gerenciamento ou administração de questões controversas e crises, poderão ter um papel de destaque no composto da comunicação integrada das organizações, facilitando o diálogo entre as várias áreas e, por meio da ação conjugada, ajudar a encontrar as soluções certas para os problemas surgidos. E, para alcançar tudo isso, seu melhor instrumento será a comunicação, que deverá ser planejada estrategicamente. (KUNSCH, 2003, p. 117)

Em seu estudo, Simões (1995) ainda disserta sobre a importância das Relações Públicas se efetivarem como uma “via de mão dupla” entre organização e seus públicos; “estabelecer e manter a compreensão mútua” entre ambos e “integrar interesses”.

Podemos dizer ainda que as organizações

[...] ao se preocupar com os interesses da sociedade, ganham uma nova e valiosa ferramenta estratégica, não apenas para agregar novos valores aos seus serviços e produtos, mas também para resolver conflitos que, frequentemente, surgem em seu contexto de atuação. (GRUNIG apud FERRARI, 2003, p. 10)

Dessa forma, as relações públicas se tornam essenciais neste processo estratégico de relacionamento com os públicos de uma organização, sendo capaz de perceber demandas e opiniões destes, além de administrar o diálogo e os interesses de ambas as partes de maneira coerente.

O profissional de relações públicas deve utilizar métodos consistentes para auxiliar no processo de planejamento e elaboração de ações das organizações. A construção e análise de cenários se torna útil neste sentido, pois oferece um apoio estratégico necessário para embasar a tomada de decisões. Ao longo deste trabalho veremos como as Relações Públicas podem utilizar a análise de cenários de forma efetiva para contribuir com o processo de planejamento estratégico das organizações.

### 3. CARACTERIZANDO A CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE CENÁRIOS

#### 3.1 Análise de cenários: conceito e importância

Neste capítulo, será apresentado de maneira mais profunda o que caracteriza uma análise de cenários, sua importância para as organizações, a visão estratégica que este processo pode oferecer e outros aspectos relacionados ao assunto que facilitem o entendimento acerca do tema tratado. Vale mencionar que este capítulo não busca delimitar ou criar etapas, muito menos metodologias para a construção e análise de cenários. O intuito é discorrer sobre alguns aspectos gerais desta ferramenta que devem ser considerados para embasar uma posterior proposta de modelo estratégico mínimo de elaboração de cenários destinado aos profissionais de relações públicas.

Para embasar a pesquisa sobre a construção e análise de cenários deste capítulo foi utilizado, principalmente, o Texto para Discussão Nº 939 do “Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA” sobre “Metodologias e técnicas de construção de cenários globais e regionais”, de Sérgio Buarque.

Podemos caracterizar a análise de cenários da seguinte maneira:

A análise de cenários se caracteriza como o estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro com abordagem e metodologia próprias. Permitindo às organizações não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente (MORITZ; NUNES; PEREIRA, 2008, p. 3)

Buarque (2003) explica que as áreas do conhecimento carregam consigo incertezas variadas, que necessitam de discussão e reflexão por parte das organizações. Diante disso, o estudo sobre cenários ganha força para que as organizações busquem sempre se antecipar a situações inesperadas e estejam preparadas para lidar com acontecimentos futuros.

Na mesma linha, podemos verificar no trecho a seguir, que a elaboração de cenários se caracteriza como uma ferramenta que pode auxiliar nesta visualização e preparação, por parte das organizações, frente às incertezas e situações futuras:

A velocidade do aumento do conhecimento, assim como sua aplicação, como forma de sobrevivência organizacional, implica e resulta em rápidas transformações no ambiente, nem sempre previsíveis, que exigem posturas diferentes dos gestores, colocados diante de ambientes bem mais instáveis que outrora. Assim, para minimizar essas mudanças e provocar um salto qualitativo na elaboração e implantação de estratégias nas organizações, a prospecção de cenários representa um recurso significativo para visualizar e formular situações futuras. (MORITZ; NUNES; PEREIRA, 2008, p. 3)

Uma organização é influenciada por diversos fatores internos e externos que interferem direta ou indiretamente em suas ações. O processo de globalização e os avanços tecnológicos que se aceleram a cada dia, propiciam um aumento na velocidade com que as mudanças ocorrem, como podemos verificar no seguinte trecho:

[...] a difusão dos estudos de cenários parece indicar que, embora não seja possível prever o futuro, é válido e, paradoxalmente, necessário analisar as possibilidades do porvir, principalmente com o crescimento acelerado das incertezas e das mudanças de paradigmas que caracterizam a entrada no século XXI. (BUARQUE, 2003, p. 9)

Ao constatarmos que mudanças inesperadas podem ocasionar uma série de consequências para uma organização, se torna claro a importância de se utilizar alguma ferramenta para auxiliar no controle do planejamento e das ações adotadas

À medida que a realidade se complica, que as mudanças se aceleram e as incertezas em relação ao futuro aumentam, cresce a necessidade de um maior rigor e de sistematização na antecipação de futuro, o que leva ao desenvolvimento de metodologias e de técnicas, bem como a uma ampliação do uso do recurso de construção de cenários. (BUARQUE, 2003, p. 8)

Assim, podemos indicar que

[...] para melhorar o enfrentamento de tais mudanças e provocar um salto qualitativo na elaboração das estratégias das organizações e no seu processo de tomada de decisão, a prospecção de cenários representa um recurso significativo para se visualizar e formular situações futuras". (NEGRI; HULSE, 2012, p. 163)

O grau de complexidade da situação analisada também é um fator determinante no processo de elaboração de cenários, ou seja, podemos estar

tratando de um macro cenário ou de um cenário específico. De qualquer forma, é necessária uma análise de fatos e dados profunda e completa para o êxito do processo, pois

pensar o futuro de realidades tão instáveis e dinâmicas pressupõe uma conciliação entre conhecimento científico estabelecido e percepções de especialistas conhecedores da realidade, de modo que seja possível captar as incertezas e os sinais empíricos de mudança. (BUARQUE, 2003, p. 20)

No primeiro capítulo, ao tratar de Relações Públicas estratégicas, foi mencionada a importância deste tipo de atuação e principalmente a forma como ela pode auxiliar nas tomadas de decisões das organizações. Ao falar de cenários, partimos deste mesmo pressuposto estratégico ao considerar que

Os estudos prospectivos constituem parte importante do processo de planejamento, na medida em que oferecem uma orientação para as tomadas de decisões sobre iniciativas e ações para a construção do futuro almejado pela sociedade e pelas empresas. (BUARQUE, 2003, p. 20)

A análise de cenários não é utilizada para decifrar o futuro e todas as suas incertezas, mas sim limitar e organizar as variáveis e desdobramentos que determinado objeto de análise possa sofrer. Com isso, a organização que realiza este processo com eficácia pode preparar-se para as diversas possibilidades de ambientes que podem surgir no futuro.

Os cenários, por serem baseados na tese do indeterminismo, não podem e nem pretendem eliminar a incerteza, prever o que vai acontecer e oferecer segurança e tranquilidade aos agentes econômicos. Entretanto, se trabalham e convivem com a incerteza, os cenários procuram analisar e sistematizar as diversas probabilidades dos eventos e dos processos por meio da exploração dos pontos de mudança e das grandes tendências, de modo que as alternativas mais prováveis sejam antecipadas. (BUARQUE, 2003, p. 21)

O processo de análise de cenários pode ser utilizado para auxiliar em diferentes situações e por diversos tipos de organizações: públicas, privadas, governos e instituições. Alguns exemplos de situações são: avaliação de riscos e oportunidades da instalação de uma fábrica em uma cidade; previsão de esgotamento de recursos naturais; processo de internacionalização de uma

marca; benefícios resultantes de inovações tecnológicas; projeção de cenários econômicos de um país; entre outros.

Ao mapear os possíveis cenários e possibilidades de ambientes futuros que possam se desenvolver em determinado período de tempo, as organizações podem traçar suas ações e direcionar seus esforços para atingir seus objetivos e cenários desejados. Para que isso possa acontecer, o mapeamento de cenários deve ter acesso e considerar diversos aspectos e informações relacionados ao objeto de análise para garantir uma visão completa e aprofundada do tema em questão, ou seja,

[...] esses estudos devem contar com um referencial teórico de interpretação – variáveis centrais e relação de causa e efeito –, com uma base de informações sólidas e atualizadas e, finalmente, com instrumentos técnicos para organizar e tratar a multiplicidade de informações. (BUARQUE, 2003, p. 21)

Considerando estes procedimentos do processo de construção de cenários, é importante ressaltar que

[...] como se trata de imagens sobre futuros, deve trabalhar com eventos imponderáveis e utilizar hipóteses sobre comportamentos futuros, o que demanda percepção e sensibilidade para identificar sinais e tendências não visíveis ou claras. Por conta disso, a elaboração de cenários é, antes de tudo, uma arte – como lembra Peter Schwartz – que demanda criatividade e abertura intelectual e explora percepções e sensibilidades dos técnicos e dos especialistas. Não obstante, como não se pode limitar os estudos de futuro ao sentimento das pessoas, é uma arte que requer um grande esforço técnico para organizar as percepções, analisar e avaliar a plausibilidade dos eventos e das alternativas e testar, racional e logicamente, a consistência das hipóteses e das percepções de sinais do futuro. (BUARQUE, 2003, p.22)

Esta última citação abre um enorme campo para que, no terceiro capítulo deste trabalho, possamos dimensionar a importância das Relações Públicas neste contexto, considerando a sensibilidade de relacionamento e diálogo que este profissional possui para lidar com pessoas e com o público.

Buarque (2003) menciona que, nas últimas décadas, alguns estudos, recursos e técnicas vem sendo desenvolvidos com o intuito de auxiliar no processo de construção de cenários. Porém, não é possível delimitar um modelo único para isso, visto que cada processo de criação e elaboração de cenários

possui características, estruturas e interpretações próprias. Por outro lado, é imprescindível, durante o processo em questão, que se utilizem procedimentos lógicos e convincentes para atestar a confiabilidade de seus resultados.

Embora as etapas e metodologias de cenários sejam vistas de diferentes maneiras por muitos autores, os tipos de cenários que podem ser elaborados, em geral, seguem uma linha em comum, sem grandes diferenças. Por isso, vamos utilizar a visão de Buarque (2003) para apresentar os tipos de cenários possíveis de se elaborar.

Na caracterização dos cenários, é possível distinguir dois grandes conjuntos diferenciados segundo sua qualidade, particularmente quanto a isenção ou presença do desejo dos formuladores do futuro: cenários exploratórios e cenário desejado ou normativo. (BUARQUE, 2003, p. 22)

Os cenários exploratórios se desenvolvem de maneira exclusivamente técnica, utilizando aspectos racionais para projetar desdobramentos do objeto de análise. Além disso, estes cenários excluem os anseios e desejos da organização durante sua elaboração.

O cenário desejado ou normativo refere-se a uma projeção mais próxima do futuro ideal que a organização aspira. Este cenário, embora compartilhe os desejos da organização, deve estar dentro de uma viabilidade técnica e lógica, capaz de se tornar real. “Desse modo, consiste num tratamento técnico e racional dos desejos, o qual recusa a simples probabilidade dos eventos futuros, mas também evita o voluntarismo descolado do mundo real”. (BUARQUE, 2003, p. 23)

Dentro dos cenários exploratórios, podemos verificar a existência de dois tipos, de acordo com o grau de influência que as tendências exercem sobre a situação analisada, sendo eles extrapolativos ou alternativos.

Os cenários exploratórios extrapolativos reproduzem o futuro como uma decorrência sem grandes transformações do passado. Neste caso, o cenário extrapolativo pode ainda ser denominado como um futuro livre de surpresas, quando se reproduz uma projeção do passado ou pode caracterizar-se como um cenário extrapolativo com variações canônicas, quando pequenas mudanças estão contidas nas projeções.

Já os cenários exploratórios alternativos consideram, durante o processo de análise, fatores que podem ocasionar mudanças significativas no futuro das



organizações. Neste caso, podem ser apresentados inúmeros cenários possíveis de se efetivarem no futuro e um destes pode ser caracterizado como um cenário de referência, possuindo maior probabilidade de se concretizar.

Buarque (2003) menciona que os cenários extrapolativos não deveriam se enquadrar na categoria de cenários, na medida em que só apresentam uma possibilidade de futuro.

Os cenários exploratórios alternativos, ao contrário, ampliam as possibilidades de futuro e as incertezas das hipóteses e correspondem à velocidade e à profundidade das mudanças contemporâneas. Os cenários alternativos (não extrapolativos), ao considerarem descontinuidades e inflexões de tendências, contemplam a possibilidade e a probabilidade de o futuro ser completamente diferente do passado recente. Embora tais cenários tenham o passado como uma referência, a base deles reside nos processos em maturação e nas perspectivas efetivas de descontinuidades no desenho do futuro: o que está amadurecendo na realidade atual que pode definir alternativas e desdobramentos futuros? (BUARQUE, 2003, p. 24)

A construção de cenários resulta de uma análise de fatos passados, diagnóstico do presente e suas tendências futuras. Os fatores internos e externos influenciam neste processo e através da combinação de hipóteses e aspectos determinantes são elaborados os cenários.

Silva, Wright e Spers (2010) defendem que para elaborar cenários deve-se considerar um conjunto de forças que influenciam o objeto de análise, tais como aspectos sociais, econômicos, tecnológicos e políticos. Os autores defendem ainda que as análises destes aspectos não devem se limitar a dar continuidade às tendências advindas do passado.

Dessa forma, podemos enxergar nos cenários alternativos a melhor maneira de se projetar mudanças futuras que não seriam consideradas caso o futuro fosse um mero retrato do passado, pois

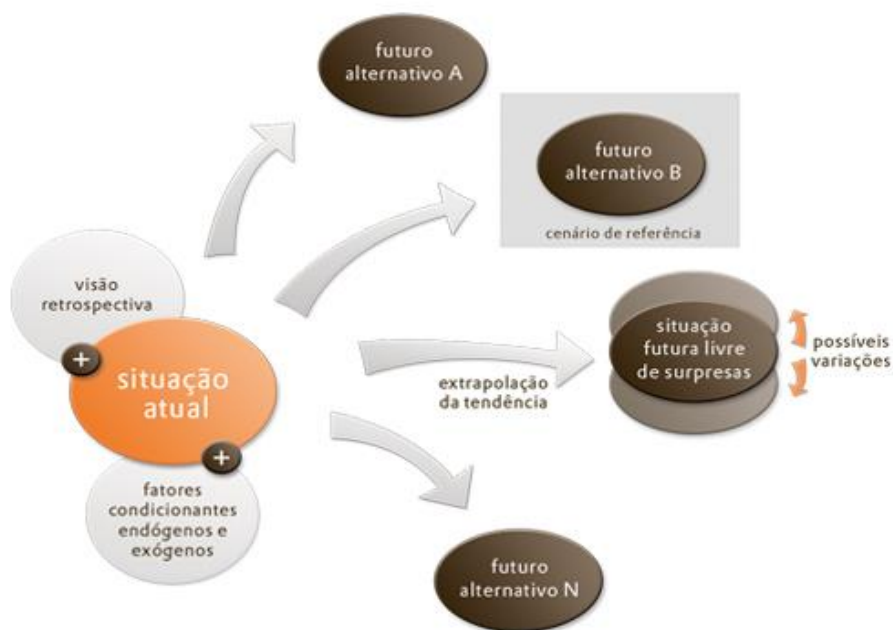
Partindo do princípio segundo o qual, normalmente, o padrão de comportamento do passado não se mantém no futuro, principalmente em momentos de grandes instabilidades, os cenários alternativos procuram investigar os gérmenes de mudança que estão sendo sinalizados no presente como indicação de futuro. Com base nessa observação, são definidas as hipóteses de evolução futura diferenciada dos diversos eventos para a construção de múltiplos cenários. (BUARQUE, 2003, p. 25)

A “Ilustração I”, a seguir, foi extraída do site de uma empresa chamada Macroplan, que atua na construção e análise de cenários para organizações. Nessa ilustração podemos identificar os tipos de cenários caracterizados por Buarque (2003) acima, com exceção do cenário desejado ou normativo.

Na ilustração pode-se verificar a combinação dos aspectos referentes ao passado (visão retrospectiva) com os aspectos internos e externos que condicionam o futuro (fatores condicionantes endógenos e exógenos), considerando a situação no momento em que a análise é realizada (situação atual). Feito isto, podemos enxergar os cenários exploratórios:

- extrapolativos, onde o futuro se desenha sem grandes alterações do passado (extrapolação de tendência). Neste caso, o cenário pode ser uma projeção do passado (situação futura livre de surpresas) ou com variações canônicas (possíveis variações). Neste último caso ocorrem transformações pouco significativas em relação ao passado;
- alternativos, onde se desenham os diversos futuros com alterações possíveis de se concretizarem (futuro alternativo A, futuro alternativo N). Entre os futuros alternativos podemos identificar também o cenário de referência (futuro alternativo B), mais provável de se concretizar.

### Ilustração I



Através da análise dos cenários alternativos a organização pode elaborar estratégias e direcionar suas ações para atingir seu cenário desejado ou normativo, que não está contemplado na “Ilustração I”.

Vale lembrar que a construção e análise de cenários pode se dar em organizações públicas ou privadas, sendo necessária uma adaptação e metodologias específicas para cada caso. Além disso, os cenários podem ser construídos para um macro ambiente ou para setores e assuntos pontuais de uma organização, elaborados isoladamente, como por exemplo, um planejamento estratégico de comunicação.

### **3.2 Função estratégica e política dos cenários**

Ao organizar as possibilidades de futuros que podem se concretizar, as organizações adquirem uma fonte concreta para basear seu planejamento, visando alcançar um futuro desejado e seus objetivos, pois “o planejamento é um processo de definição de ações e iniciativas capazes de influenciar os resultados futuros do objeto planejado e contribui para a construção de uma realidade desejada.” (BUARQUE, 2003, p. 25) Dessa maneira, a construção e análise de cenários se tornam um processo essencial, que auxilia as organizações durante seu processo de planejamento.

Pode-se constatar, também, que construir cenários futuros, a fim de propiciar a “visão de futuro” tão necessária a elaboração das estratégias, pode ser considerada uma prática já aceita e utilizada pelas melhores companhias do ambiente empresarial. (MORTIZ; NUNES; PEREIRA, 2008, p. 15)

Neste contexto, como

[...] envolve decisões e escolhas de alternativas em torno de objetivos coletivos, o planejamento tem uma conotação política que passa necessariamente pela negociação, a disputa de interesses dos atores e a formulação política. Toda escolha coletiva envolve interesses e percepções, especialmente sobre o que se pretende alcançar no futuro [...]. (BUARQUE, 2003, p.26)

A conotação política citada acima pode estar ligada a um processo de negociação interno das organizações, na busca de um consenso e organização de objetivos e cenários desejados, ou pode se referir ao processo de negociação

e diálogo externo das organizações, com seus públicos de interesse que a influenciam. Vale lembrar que no primeiro capítulo mencionamos a função política que as Relações Públicas exercem no âmbito das organizações.

Segundo Buarque (2003), para que a construção de cenários obtenha credibilidade, aceitação e seja utilizada pelos gestores das organizações, ela deve seguir e refletir a visão e valores dominantes da organização em questão, para que não seja recusada ou inutilizada pelos gestores. Os cenários devem ser facilmente interpretados pela organização e seus gestores, além de se mostrar um futuro plausível de se concretizar. Dessa maneira, a construção de cenários ganha confiabilidade dentro da organização devido a sua compatibilidade e identidade com filosofia da mesma.

Seguindo a mesma linha podemos frisar que os cenários devem apresentar uma

[...] visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de quebra de modelos mentais. Após a elaboração de qualquer cenário, deve-se verificar sua consistência, ou seja, sua coerência interna – se há compatibilidade mútua entre a filosofia, a trajetória e as cenas que o integram. (MORTIZ; NUNES; PEREIRA, 2008, p. 5)

A construção de cenários deve ser realizada “com a sociedade e com as organizações e não para elas, o que torna a ferramenta uma peça “customizada”, vale dizer, adaptada às condições e às percepções da sociedade (organização).” (VAN DER HEIJDEN apud BUARQUE, 2003, p. 26)

Buarque (2003) diz ainda que por mais completo e plausível que um cenário possa se apresentar, ainda é provável que incertezas e fatos inesperados possam acontecer no decorrer do planejamento organizacional, mesmo que a construção de cenários limite e organize essas incertezas futuras. Por outro lado, se a organização se envolver, de fato, no processo de construção de cenários e planejamento, capacitando-se para monitorar o desdobramento de incertezas, futuros e tendências, ela “[...] estará preparada para conviver com as incertezas e com as intensas transformações do mundo contemporâneo, fortalecendo sua capacidade de resposta às condições emergentes e às surpresas.” (BUARQUE, 2003, p. 27)

Dessa forma, podemos destacar o processo de elaboração de cenários como uma peça de grande valia para que as organizações possam visualizar adversidades em um cenário futuro, pois: “Um dos principais desafios dos gestores é prepararem-se para as inúmeras situações, normalmente adversas, nos tempos atuais, que suas empresas irão enfrentar.” (PALEO, 2006, p. 65)

Assim, podemos verificar que os cenários, além de auxiliar no processo de planejamento organizacional, proporciona uma enorme contribuição para que as organizações possam prevenir e gerenciar com maior facilidade possíveis crises que possam surgir.

A construção de cenários, como já mencionado, segue um modelo de interpretação lógica de dados, informações, incertezas, tendências, etc. Para que seja plausível e confiável, este processo deve seguir uma linha de raciocínio mental ou teórico fundamentado, utilizando aspectos científicos multidisciplinares para embasar a análise e gerar hipóteses que posteriormente, quando combinadas, resultarão nos cenários.

Entretanto, “seja qual for a abordagem ou o caminho escolhido para a elaboração de cenários, organização e tratamento das incertezas são pontos centrais de todas as metodologias.” (BUARQUE, 2003, p. 28)

Diante disso, Buarque (2003) cita alguns princípios e diretrizes metodológicas que devem ser considerados no processo de construção de cenários:

- a) “evitar o impressionismo e o imediatismo” – por se tratar de um processo que auxilia o planejamento, os cenários visualizam o futuro e os objetivos em longo prazo. Assim, este princípio alerta para que as dificuldades encontradas e os problemas evidenciados durante o processo de construção dos cenários não alterem o foco das análises realizadas.
- b) “recusar consensos” – questionar o senso comum e as visões dominantes para aumentar a percepção da realidade e das possíveis mudanças futuras.

- c) “ampliar e confrontar as informações” – aprofundar e verificar qualquer dado ou informação utilizados durante o processo para não basear-se em informações superficiais que podem interferir negativamente na análise.
- d) “explorar a intuição” – permitir que a intuição, sensibilidade e percepção sejam utilizadas pelos responsáveis em realizar a construção de cenários visando potencializar a projeção de tendências e a formulação das hipóteses do futuro. Vale lembrar que apenas o uso da intuição não legitima a construção de um cenário confiável e fundamentado.
- e) “aceitar o impensável” - abandonar o pensamento conservador e estimular a criatividade e inovação durante o processo de elaboração dos cenários.
- f) “reforçar a diversidade de visões” – realizar as análises utilizando grupos de trabalho com visões heterogêneas para obter opiniões e resultados que contemplem visões diversificadas.
- g) “ressaltar a análise qualitativa” – utilizar técnicas qualitativas de análise durante o processo de tratamento das incertezas e elaboração de cenários, prezando por uma compreensão profunda e consistente das informações e das projeções futuras.

Para esta última diretriz cabe o seguinte complemento:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (SILVA; WRIGHT; SPERS, 2010, p. 7)

Podemos ainda resumir essas diretrizes no seguinte trecho:

Um dos limitadores na construção de cenários é o de desconsiderar possibilidades que não se aderem ao nosso entendimento e racionalidade, descartando-se, portanto, aqueles eventos que estejam em desarmonia com este entendimento. Não ser capaz de olhar além do alcance dos olhos restringe a capacidade de percepção real e de considerar novas possibilidades de eventos nos diferentes cenários a serem construídos. (PALEO, 2006, p. 62)

Essas diretrizes podem ser consideradas e seguidas na construção de cenários para qualquer organização, independente da metodologia utilizada, pois apontam cuidados e comportamentos importantes durante o processo de elaboração, imprescindíveis na obtenção de resultados fundamentados e estratégicos.

## **4. RELAÇÕES PÚBLICAS E A ANÁLISE DE CENÁRIOS**

### **4.1 Contribuições das relações públicas no processo de análise de cenários**

Após os conceitos abordados nos dois primeiros capítulos desse trabalho, o foco deste terceiro e último capítulo será aprofundar como as Relações Públicas podem contribuir no processo de construção e análise de macro cenários para organizações ou até mesmo atuar como analistas de cenários em situações específicas de sua área. Durante a análise dos temas tratados anteriormente verificamos dois pontos de maior relevância, onde o profissional de Relações Públicas pode auxiliar, positivamente, na construção destes cenários, sempre considerando sua atuação com caráter estratégico dentro das organizações. De maneira geral esses pontos são a sensibilidade e percepção nos relacionamentos com o público e o desempenho de sua função política dentro das organizações. Ao associarmos estes fatores, podemos enxergar um campo de atuação onde as Relações Públicas se tornam uma área estratégica com a capacidade de prevenir crises com maior facilidade, orientar as ações da organização visando atingir seus objetivos e diagnosticar oportunidades.

Neste sentido, o objetivo final deste trabalho será desenvolver um modelo estratégico mínimo que facilite a atuação do profissional de relações públicas como um analista de cenários, indicando algumas etapas que podem auxiliar na efetividade deste processo.

Neste capítulo, além das bibliografias utilizadas, foi aplicada uma entrevista (Apêndice I) com a relações públicas, Silvana Nader, sócia da agência de Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social, Mendes & Nader – MNCOM.

Podemos contextualizar um pouco da história da MNCOM através do seguinte trecho, extraído do site da agência:

Fundada em 1991 pelo jornalista Ricardo Mendes e pela Relações Públicas Silvana Nader, a Mendes & Nader conta com uma equipe de profissionais graduados e experientes em Jornalismo, Relações Públicas, Design, Marketing e Responsabilidade Socioambiental. Com atuação nacional, é reconhecida também pela expertise no mercado do Interior de São Paulo. (MNCOM, 2015)



A entrevista foi realizada para embasar com aspectos práticos e reais a temática abordada no trabalho. Para isso, foi escolhida uma profissional da área de Relações Públicas, sócia de uma agência, que entre seus serviços, oferece o “Diagnóstico e Construção de Cenários” como solução para seus clientes.

Segundo Nader (2015), a MNCOM não realiza análises de macro ambientes, envolvendo todos os aspectos de uma organização, mas realiza análises de cenários e situações específicas para auxiliar na tomada de decisões das organizações, considerando diversos aspectos para isto.

#### **4.2 A sensibilidade e a percepção no relacionamento com o público**

Considerando a importância da opinião pública na elaboração dos objetivos das organizações, podemos destacar como essencial que o profissional de relações públicas seja responsável por exercer uma “comunicação simétrica de duas mãos” com os públicos desta organização.

Ao mencionar os mecanismos de estudo sobre o futuro, citados no segundo capítulo deste trabalho, Buarque (2003) fala sobre a importância da sensibilidade e percepção dos analistas de cenários para entender e considerar o sentimento das pessoas no processo de construção destes cenários. Podemos considerar tanto o público interno da organização, como os públicos externos.

Compreender os sentimentos do público interno se torna essencial quando uma organização busca: construir metas, objetivos e cenários desejados, envolvendo seus colaboradores neste processo; motivar seus funcionários e/ou disseminar valores, ações e desenvolver uma comunicação eficiente, internamente.

Quando nos referimos à compreensão dos sentimentos dos públicos externos, podemos indicar que a organização consiga, através disso, atender as demandas desses públicos e satisfazê-los. Assim, entendendo o que estes públicos esperam da organização, ela pode traçar ações em consonância com estes desejos. Essa compreensão se torna de extrema dentro de um planejamento organizacional, elaboração de cenários e/ou em ações de relacionamento com os públicos em questão.

Podemos atribuir esta habilidade de compreender sentimentos às Relações Públicas, pois “[...] identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 95)

Considerando então, que a opinião e expectativas do público em relação às organizações são fatores fundamentais no processo de construção e análise de cenários, podemos estabelecer que

Ao realizar a análise de cenários, o profissional de relações públicas sente-se preparado para identificar, classificar os públicos de interesse da organização e verificar quais são suas necessidades e expectativas. A visão contemporânea de Relações Públicas reforça a importância dos relacionamentos com os públicos para a existência e permanência das organizações no seu ambiente. (FERRARI, 2009, p. 139)

Ainda segundo Ferrari (2009), o profissional de relações públicas consegue estabelecer um diálogo adequado com cada público da organização, o que auxilia na compreensão das expectativas e cria identidade dos públicos com a organização, tornando efetivo o relacionamento entre ambos.

Questionada sobre a importância do profissional de relações públicas no processo de construção e análise de cenários, Nader (2015) considera que

Lidar com a opinião pública também está em nosso DNA e para isso é preciso conhecer de fato todos os envolvidos, porque mais que a descrição técnica dos públicos, estamos falando de pessoas com sentimentos, opiniões e expectativas inseridas numa comunidade que também tem sua própria dinâmica. Fazer Relações Públicas implica entender, dialogar e se relacionar com as pessoas, com a sociedade. (NADER, 2015, informação oral)

Segundo Buarque (2003), o processo de construção e análise de cenários deve se enquadrar nas visões e valores dominantes dentro das organizações para que obtenha êxito em sua execução e seja de fácil entendimento para os gestores. Podemos dizer então que entender o funcionamento da organização, sua visão e seus valores torna-se fundamental neste processo, contribuindo para que os resultados da elaboração de cenários sejam efetivos e compatíveis com a realidade da organização. Com isso,

A verdadeira simetria que o profissional de relações públicas deve buscar na comunicação da organização está baseada no seu

conhecimento sobre ela, sua história, trajetória, seus heróis, suas crenças, seus valores, ou seja, é a cultura da empresa que transparece por meio de suas ações e seus comportamentos diante de seus públicos. (FERRARI, 2009, p. 139)

Durante o processo de construção e a análise de cenários é fundamental que seja realizado um diagnóstico e levantamento de dados e informações precisas, como mencionado no segundo capítulo, para que posteriormente as hipóteses de futuro e tendências sejam verificadas e combinadas para resultar na elaboração dos cenários. Nader (2015) mencionou algumas formas como a MNCOM realiza o diagnóstico e a construção dos cenários para seus clientes:

O levantamento é realizado por meio de pesquisas de opinião, auditorias de opinião, entrevistas em profundidade com especialistas, mapeamento de stakeholders (descrição detalhada dos principais públicos, perfil e nível de influência) e todos os dados secundários disponíveis, sempre com a preocupação pela qualidade da fonte. (NADER, 2005, informação oral)

Ao analisarmos estas ferramentas citadas por Nader (2015), podemos estabelecer uma relação direta com um dos princípios metodológicos destacados por Buarque (2003) para a construção e análise de cenários. O princípio que preza por “ressaltar a análise qualitativa” trata as incertezas através de dados e informações consistentes e precisas para que se compreenda, de fato, a complexidade dos objetos de análise.

Ainda destacando o poder de mediar relacionamentos das Relações Públicas, podemos traçar mais uma relação direta com outro princípio defendido por Buarque (2003) que busca “reforçar a diversidade de visões”. Grunig (2003) defende que as relações públicas excelentes devem atuar na diversidade e que as organizações devem buscar colaboradores heterogêneos para suprir esta demanda. Assim, para que os cenários sejam elaborados de maneira efetiva e plural, o processo deve ser realizado por “[...] comunicadores multiculturais, ou seja, profissionais de relações públicas que estejam abertos a diferentes pessoas e que possuam a habilidade de aprender das pessoas com experiências e culturas diversas.” (GRUNIG, 2003, p. 90)

### 4.3 Prevenção de crise organizacional

Ao tratar da função política exercida pelo profissional de relações públicas no âmbito das organizações, podemos indicar resumidamente, que essa função busca mediar os relacionamentos entre organização e seus públicos através da administração e negociação de controvérsias e conflitos de interesses. Vale lembrar que este processo se dá principalmente pela existência das relações de poder, onde conflitos e crises estão constantemente presentes.

Verificamos que a construção de cenários trabalha com acontecimentos incertos sobre o futuro e que o grau de envolvimento e comprometimento da organização durante esse processo se torna fundamental para o monitoramento das incertezas e hipóteses, ou seja, evita ou diminui consideravelmente a probabilidade de que surpresas e crises afetem a organização.

Sendo assim, podemos indicar as Relações Públicas como uma área que pode contribuir com o processo de construção e análise de cenários, na medida em que desempenha sua função política e de mediação com os diversos públicos da organização, internos e externos. “Entendemos que relações públicas é um diálogo e que o propósito é administrar o conflito e construir, manter e engrandecer os relacionamentos.” (FERRARI, 2003, p. 10)

Através de relacionamentos efetivos com os públicos, onde estes influenciam verdadeiramente os objetivos das organizações, se torna possível antecipar situações inesperadas e lidar da melhor maneira possível com eventuais conflitos.

Os profissionais de relações públicas identificam as consequências das decisões e a presença dos públicos mediante a utilização da administração de assuntos emergentes (issue management) e através do monitoramento do meio de atuação. (GRUNIG, 2003, p. 79)

Essa habilidade pertinente ao profissional de relações públicas o capacita para participar do processo de elaboração de cenários, na medida em que este possui a visão do comportamento e das reações dos públicos. Lembrando que isso só se viabiliza quando os relacionamentos são tratados de forma estratégica e ética, ou seja, não se constrói repentinamente.

A existência de relacionamentos deste nível parte do pressuposto em que a organização deve, inicialmente, possuir a consciência de que suas ações atingem o público e causam reações, sendo estas positivas ou negativas. Com isso, o profissional de relações públicas obtém o aval para diagnosticar o perfil, características e demandas destes públicos para desenvolver diálogos e canais de relacionamento adequados com cada um deles. Ao realizar este procedimento com excelência, torna-se possível identificar opiniões e reações públicas em relação a diversos assuntos. Isso credencia as Relações Públicas como importante ferramenta no diagnóstico de fatores condicionantes e de tendências, imprescindíveis na elaboração de cenários.

Além de tendências, a construção de cenários trabalha também com riscos e ameaças. Kunsch (2003) menciona que existem diversos tipos de crises que podem afetar uma organização e considera que são inevitáveis. Porém, a autora defende que deva existir um planejamento e trabalhos preventivos para que suas consequências não se tornem danosas à organização.

As ações de uma organização podem afetar diversos públicos e por este motivo é essencial que o relacionamento com estes seja mapeado e monitorado constantemente para que se possa estabelecer um planejamento preventivo em relação a crises. Kunsch defende como uma das atividades profissionais das relações públicas que estas “[...] preveem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc.” (2003, p. 95)

As Relações Públicas, com sua capacidade de diálogo e negociação com os públicos da organização, utiliza mecanismos para diagnosticar aspectos que permitem embasar ações, planejamento, elaboração de cenários e prevenir crises. Nader (2015) exemplifica alguns destes aspectos e informações que necessitam de um levantamento e mapeamento preparatório para a tomada de decisões:

Imagine uma empresa que decida construir uma nova fábrica em uma cidade, ou transferir a sede de uma cidade para outra ou fechar alguma unidade. Além das informações econômicas, impactos de possíveis demissões e informações relacionadas a questões tributárias, por exemplo, que facilmente a empresa

consegue na negociação com a prefeitura, é importante no caso de começar um novo empreendimento em uma nova cidade, entender o perfil sócio cultural da comunidade, perfil político, diferenciais e pontos fortes da cidade e da região, perfil da mão de obra local. Como a sociedade civil local esta organizada, perfil da imprensa. Como é formada a câmara dos vereadores, perfil político do prefeito e da oposição. É desse cenário que tratamos. Todas essas informações são organizadas em um relatório descritivo, com dados secundários diversos e também fontes oficiais como, por exemplo, dados da prefeitura. (NADER, 2015, informação oral)

Ao analisarmos este exemplo de atuação e de fatores diagnosticados pela MNCOM no processo de construção e análise de cenários, podemos justificar a necessidade do levantamento destas informações para embasar ações, considerando aspectos políticos e dos públicos que influenciam a organização. A obtenção desse tipo de informação é essencial para que o profissional de relações públicas possa auxiliar, de maneira efetiva, na tomada de decisões da organização, principalmente para elaborar cenários e analisar consequências e reações dos públicos.

Como visto no primeiro capítulo, Grunig (2003) defende que as Relações Públicas devem participar da administração estratégica e do processo de tomada de decisão das organizações porque as crises se concretizam pela falta de comunicação entre organização e públicos para tratar de assuntos emergentes. O autor ainda menciona que a organização deve se atentar a quatro princípios básicos em situações de crise:

- Relacionamento, sendo cultivado com os públicos antes mesmo que a crise aconteça;
- Responsabilidade, mostrando-se disposta a contornar e resolver as questões, mesmo não sendo culpada pela ocorrência;
- Transparência, disponibilizando as informações que possui sobre a situação;
- Comunicação simétrica, incorporando os interesses dos públicos durante a crise.

Dessa maneira, podemos pontuar que as Relações Públicas possuem aparatos para atuar na prevenção de crises e também no gerenciamento destas, caso seja necessário.

Quando o profissional de relações públicas analisa os cenários, identifica os públicos estratégicos e dá tratamento diferenciado a cada um deles, age em sintonia com o modelo de gestão organizacional e estabelece simetria no processo comunicacional, pode-se dizer que trabalha de forma a diminuir o risco do surgimento de crises e situações de emergência. (FERRARI, 2009, p. 140)

Ferrari (2003) defende que cabe às Relações Públicas administrar conflitos entre a organização e seus públicos sempre seguindo princípios éticos, pois esta é uma forma de beneficiar a sociedade.

#### **4.4 Benefícios da contribuição das Relações Públicas no processo de análise de cenários**

Como pudemos ver ao longo deste capítulo as Relações Públicas podem contribuir de diversas maneiras na construção e análise de cenários para organizações. A habilidade de relacionamento com o público e a capacidade de prevenir e gerenciar crises utilizando sua função política de negociação se destacam como as principais competências para auxiliar neste processo.

Os benefícios desta atuação para a organização são evidentes ao analisarmos os resultados desta participação. O profissional de relações públicas, responsável pela leitura de ambientes/cenários e situações que envolvem a organização, proporciona para esta, aspectos que a diferenciam em relação a seus concorrentes, além de facilitar a visualização de oportunidades.

Para isso, devemos pensar através de uma forma de gestão estratégica, incluindo nisso a comunicação planejada de maneira estratégica, que

[...] parte de uma leitura ampla do macroambiente (econômico, político, sociocultural e mesmo da legislação em vigor, o que é fundamental em determinados segmentos de atuação), incorpora o diagnóstico ou auditoria interna, tendo em vista a realidade do mercado (explicitação dos pontos fortes e fracos da organização) e estabelece procedimentos (ou métodos) sistemáticos de avaliação. (BUENO, 2005, p.15)

Esta leitura do macroambiente, segundo Bueno (2005), demanda que o profissional de relações públicas utilize a ferramenta de construção e análise de cenários para embasar sua atividade e contribuir de forma adequada com o

planejamento e objetivos traçados pela organização, como podemos verificar no seguinte trecho:

A comunicação empresarial estratégica requer, obrigatoriamente, a construção de cenários, fundamentais para um planejamento adequado e que, efetivamente, leve em conta as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação. (BUENO, 2005, p. 18)

Nader (2015) defende que as Relações Públicas são fundamentais no processo de construção e análise de cenários e que

[...] é preciso que o profissional saiba obviamente lidar com as ferramentas, mas nosso diferencial está no entendimento de cenários macro, analisar a relação de interdependências entre as diversas situações enfrentadas pelas organizações interna e externamente. Temos que nos assumir como profissionais com perfil estratégico, visão sistêmica do negócio e da sociedade. (informação oral)

Ferrari (2009) defende que as Relações Públicas devem utilizar a ferramenta de construção e análise de cenários para realizar um diagnóstico interno e externo das organizações, detectar oportunidades e ameaças, além de prevenir e administrar conflitos. Com isso, a autora considera que o profissional de relações públicas ajuda a cumprir os objetivos da organização, o que demonstra sua importância e função estratégica no âmbito organizacional.

Segundo Nader (2015) os resultados e informações obtidos pela MNCOM, através do processo de construção e análise de cenários para seus clientes são utilizados “[...] para tomada imediata de decisão, pra embasar projetos e planejamentos diversos ou só para validar alguma decisão já tomada pelos gestores.” (informação oral)

Atuando de maneira estratégica nas organizações e utilizando a elaboração de cenários como ferramenta para embasar sua metodologia de trabalho, o profissional de relações públicas auxilia a organização a visualizar oportunidades e se destacar no mercado, assim como podemos verificar neste trecho:

[...] pode-se dizer que o conceito de Relações Públicas estratégicas, que põe em prática a própria definição de comunicação estratégica, está apoiado nos estudos oriundos da administração e de pesquisa sobre planejamento estratégico e



administração estratégica, que enfatizam a visão para o ambiente e a capacidade de detectar oportunidades nesse cenário e também salientam as potencialidades da empresa para alcançar uma vantagem ou um diferencial competitivo entre as demais. (SANTOS; FOSSÁ, 2008, p. 10)

Bueno (2005) menciona que o aumento da competitividade e da concorrência do mercado, evidentes após o crescente processo de globalização, não permite mais a existência de improvisação por parte das organizações, ou seja, é imprescindível que se desenvolva uma administração e comunicação estratégica.

Em síntese, se atuar em consonância com os objetivos da organização, agir de maneira estratégica para elaborar cenários consistentes, manter uma relação ética com os públicos da organização, detectar oportunidades, além de prevenir riscos e crises, o profissional de relações públicas estará assim, fortalecendo a importância da profissão dentro das organizações e ressaltando seus valores e sua contribuição no processo estratégico de construção e análise de cenários, pois: “É na sua função de „analista de cenários” que o relações-públicas dará sentido ao seu trabalho e encontrará sustentação para tornar as Relações Públicas mais bem compreendidas.” (FERRARI, 2009, p. 139)

#### **4.5 Proposta de modelo básico de planejamento estratégico para as Relações Públicas utilizando o processo de análise de cenários**

Pudemos verificar que tanto as Relações Públicas quanto o processo de análise de cenários possuem um enorme potencial para auxiliar na tomada de decisão e no planejamento das organizações. Além disso, constatamos que o profissional de relações públicas, atuando de forma estratégica, possui algumas habilidades e competências necessárias para elaborar um cenário consistente. Isso nos permite projetar o profissional de relações públicas como um analista de cenários, atuando em ambientes organizacionais.

Entretanto, para atuar de forma estratégica nas organizações, o profissional de relações públicas deve planejar suas ações, estratégias e posicionamentos amparando-se em um planejamento estratégico.

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico. (KUNSCH, 2006, p. 129)

Na citação acima a autora menciona que deve ser realizado um mapeamento do estudo de ambiente. Diante disso, podemos indicar que a ferramenta de cenários seja uma saída eficaz para cumprir essa função, considerando que o planejamento estratégico “[...] visa reduzir a ocorrência de riscos para o entorno e a incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas a partir da análise de cenários e das oportunidades e ameaças advindas do macroambiente.” (KUNSCH, 2006, p. 129)

Assim, o profissional de relações públicas que atua de forma estratégica em organizações, ou para organizações, utilizando a ferramenta de cenários para embasar um planejamento estratégico consistente, estará contribuindo de maneira efetiva com os objetivos organizacionais e conseqüentemente reforçando seus valores e importância estratégica.

Neste sentido, os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. (KUNSCH, 2006, p. 131)

Vale lembrar que essa atuação das Relações Públicas deve pautar sempre o equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos estratégicos, agindo com ética e transparência.

O planejamento de Relações Públicas deve ser direcionado para dois pontos, pensando na administração estratégica e na organização como um todo e outro focando ações específicas da própria área, considerando que

Em relações públicas, desenvolvemos basicamente dois tipos de planejamento. O primeiro é o de elaboração de todo um projeto global ou um plano estratégico de comunicação para determinada organização. O segundo é voltado para o planejamento e a produção de projetos e programas específicos, como eventos especiais, publicações institucionais impressas, ações com a comunidade, comunicações de crises, projetos sociais e culturais, comunicação interna, mídias digitais, etc. (KUNSCH, 2006, p. 136)

Nos dois casos a ferramenta de análise de cenários contribui efetivamente para embasar a elaboração de um planejamento estratégico consistente. No primeiro deles, o profissional de relações públicas faria parte de uma equipe multidisciplinar, ou seja, composta por profissionais de diversos setores e áreas do conhecimento, auxiliando na elaboração de cenários para macro ambientes, onde diversos aspectos que influenciam a organização devem ser considerados. Neste caso, a contribuição mais valiosa das Relações Públicas seria indicar a reação da opinião pública perante as ações e posturas adotadas pela organização, além de representar os interesses dos públicos no âmbito organizacional.

No segundo caso, a utilização da ferramenta de cenários pelo próprio profissional de relações públicas serviria para “testar” e embasar suas atividades e ações específicas, avaliando a viabilidade e as consequências dessa ação antes mesmo de executá-las. Dessa maneira, a elaboração de ações e estratégias de relacionamento com o público, por exemplo, passariam pelo “teste” dos cenários, analisando sua efetividade e reações do público. Com isso, o risco de uma ação não ser efetiva ou gerar algum tipo de conflito com o público diminui consideravelmente. Neste caso, é importante ressaltar que essas ações e atividades específicas devem estar sempre alinhadas ao planejamento estratégico geral ou mesmo ao planejamento estratégico de comunicação da organização, considerando sua missão, visão, valores e objetivos.

Em ambos os casos, deve-se seguir um procedimento lógico e consistente, além de se utilizar uma metodologia de construção e análise de cenários que apresente resultados concretos para compor um planejamento estratégico, seja este para macro ambientes ou para ações específicas da área.

Na mesma linha,

Vale ressaltar que tanto a elaboração de um projeto global, como a de projetos e programas específicos deve ter como princípio norteador a orientação metodológica das fases do processo do planejamento de relações públicas, que, em síntese, estão centradas em quatro pilares básicos: pesquisas e levantamento de informações sobre a realidade situacional a ser planejada; planejamento e programação das ações; implantação ou execução; e controle e avaliação dos resultados. (KUNSCH, 2006, p. 136)

A seguir, vamos propor um modelo básico de planejamento estratégico para as Relações Públicas que utiliza algumas diretrizes e conceitos da ferramenta de análise de cenários, vistos ao longo deste trabalho. Este modelo segue alguns passos da proposta de planejamento de relações públicas esquematizado por Kunsch (2003) combinados com alguns princípios norteadores da análise de cenários e outros aspectos da comunicação. Vale lembrar que este é apenas um modelo e que sua aplicação deve se adaptar a cada situação e tipo de organização.

O modelo busca apresentar algumas diretrizes e procedimentos gerais e será dividido em cinco etapas: etapa permanente (que deve ser realizada como uma filosofia da organização constantemente), etapa de diagnóstico do ambiente, etapa de planejamento de ações, etapa de execução das ações e etapa de avaliação.

#### Etapa Permanente

- Disseminar os objetivos da organização;
- Disseminar a missão, visão e valores da organização;
- Definir um posicionamento da organização;
- Identificar os públicos da organização;
- Desenvolver uma comunicação simétrica de mão dupla com os públicos, considerando seus interesses na elaboração das metas organizacionais;
- Agir com ética e transparência;

#### Etapa de Diagnóstico do Ambiente

- Realizar briefing completo do ambiente;

- Utilizar pesquisas, auditorias, entrevistas, etc;
- Identificar e diagnosticar perfil do público alvo;
- Diagnosticar a situação presente do ambiente em questão;
- Analisar fatos passados e o histórico do ambiente;
- Identificar e organizar incertezas;
- Analisar fatores condicionantes do futuro e tendências;
- Mapear e analisar concorrentes;
- Identificar oportunidades e ameaças;
- Construir e analisar cenários, definindo cenário de referência, cenários otimistas, cenários de crise, etc;
- Recusar o senso comum no diagnostico;
- Prezar pela diversidade de visões;
- Ressaltar a análise qualitativa;
- Consultar especialistas sobre assuntos condicionantes ao futuro do ambiente em questão;

#### Etapa de Planejamento de Ações

- Estabelecer objetivos e metas;
- Construir o cenário desejado;
- Traçar ações e estratégias;
- Verificar a compatibilidade das ações e estratégias com a filosofia da organização;
- Definir canais efetivos de diálogo com o público alvo;
- Considerar todas as informações levantadas na etapa anterior, principalmente os cenários elaborados, com o objetivo de prevenir crises;
- Negociar aspectos do planejamento com o público alvo;
- Seguir uma identidade entre as ações elaboradas e as ações já existentes;
- Realizar pré-teste das estratégias para verificar a viabilidade de execução e corrigir possíveis falhas de planejamento;
- Elaborar orçamento;

### Etapa de Execução das Ações

- Realizar treinamento para os envolvidos na execução;
- Acompanhar e monitorar a execução das ações;
- Estabelecer mecanismos para gerir possíveis crises ou administrar conflitos (assessoria de imprensa, por exemplo);

### Etapa de Avaliação

- Considerar resultados em curto, médio e longo prazo;
- Ampliar e confrontar informações para avaliar com efetividade;
- Utilizar mecanismos de análise de resultados qualitativos e quantitativos.

Por fim, vale mencionar que essa proposta de modelo básico de planejamento estratégico para as Relações Públicas busca evidenciar aspectos práticos da ferramenta de cenários e indicar como o profissional de relações públicas pode se apropriar da análise de cenários para embasar suas atividades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo evidenciar ainda mais a importância do processo de análise de cenários para as Relações Públicas excelentes. Atuando de forma estratégica, seja como colaborador da organização ou como um prestador de serviços, o profissional pode utilizar suas habilidades e competências para auxiliar nas tomadas de decisões e no planejamento da organização.

A atuação estratégica deste profissional deve seguir os requisitos das relações públicas excelentes. Para isso, os profissionais devem estabelecer um relacionamento responsável com os públicos das organizações, mediando os interesses entre ambos e incorporando as demandas e opiniões públicas nos objetivos e metas organizacionais.

Para que sua atuação seja efetiva, as Relações Públicas devem utilizar ferramentas estratégicas para embasar suas atividades e seguir um planejamento estratégico como fonte de organização e raciocínio lógico. Diante disso, verificamos que o processo de construção e análise de cenários possui mecanismos que permitem elaborar estratégias de forma consciente, preparando-se para lidar com as incertezas e os desdobramentos das situações futuras.

Através deste processo é possível diagnosticar ambientes, considerando aspectos determinantes, estabelecer possíveis resultados e consequências para determinada ação, estratégia ou posicionamento da organização, detectar ameaças e oportunidades e outros benefícios.

Duas características principais dos profissionais de relações públicas se encaixam nos requisitos necessários para um analista de cenários: a sensibilidade e percepção de relacionamentos com o público e sua habilidade de intermediar e sua capacidade de “negociar interesses” entre organização e seus públicos. Neste último caso, essa capacidade se explica devido a sua atuação política no âmbito organizacional.

Defendemos a utilização da análise de cenários pelo profissional de relações públicas para “testar” e mapear as incertezas e os possíveis futuros de um macro ambiente ou situação específica. Assim, o planejamento desse

profissional será muito mais confiável e consistente, com riscos mínimos e alta probabilidade de sucesso e efetividade de suas ações e atividades.

Como produto final deste trabalho, desenvolvemos uma proposta de modelo básico de planejamento estratégico, pautado na ferramenta de cenários e destinada às Relações Públicas. Este modelo propõe a adoção de alguns procedimentos e diretrizes, com o intuito de facilitar a apropriação dos cenários pelas relações públicas e esboçar uma combinação entre o processo de cenários, as competências das Relações Públicas e algumas etapas que caracterizam um planejamento estratégico.

Pudemos verificar ao longo do desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e documental que a função estratégica das Relações Públicas carece de metodologias lógicas e consistentes, sendo necessária a utilização de um planejamento estratégico para organizar e embasar suas ações, estratégias, posicionamentos e opiniões. Isso justifica a importância da nossa proposta.

Analisando o modelo sugerido, torna-se evidente a importância do processo de cenários, principalmente nas etapas de diagnóstico do ambiente e planejamento de ações, visto que a maior parte das diretrizes e procedimentos pertinentes aos cenários se enquadraram nessas duas etapas.

Portanto, os profissionais de Relações Públicas devem se atentar para os benefícios oferecidos pela ferramenta de análise de cenários, que auxilia na tomada de decisões e no planejamento de ações em diversos tipos de situação. Dessa maneira, as Relações Públicas podem se firmar cada vez mais como uma área estratégica e essencial no ambiente organizacional, contribuindo para alcançar os objetivos estabelecidos.



## REFERÊNCIAS

BUARQUE, S. C. **Texto para discussão N° 939. Metodologias e técnicas de construção de cenários globais e regionais.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2003. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD\\_939.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD_939.pdf)>. Acesso em mar 2015.

BUENO, W. C. **A Comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.

**Decreto N° 63.283, de 26 de setembro de 1968.** Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP). Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/?p=201>>. Acesso em fev 2015.

FERRARI, M. **Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social.** São Bernardo do Campo, 2003.

FERRARI, M. **Relações Públicas: razões para praticá-las.** Organicom (USP), v.10/11, p. 134-141, 2009.

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

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. . **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.** Anàlisi (Bellaterra, Barcelona), v. 34, p. 125-139, 2006.

Macroplan – **Cenários.** Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/prodCenarios.aspx>> Acessado em mar 2015.

Mendes & Nader (MNCOM) – **Comunicação Estratégica com Stakeholders.** Disponível em: <[http://www.mendes-nader.com.br/blog/?page\\_id=23](http://www.mendes-nader.com.br/blog/?page_id=23)>. Acesso em mar 2015.

MORITZ, G. O. ; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. **Os métodos de prospecção de Cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período de 1998-2008.** Faces (FACE/FUMEC), v. 7, p. 1-2, 2008.

MORTARI, E.; CASTRO, A. **Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado.** São Paulo: Revista Matrizes, 2014.

NADER, S. Entrevista realizada em 21 de fevereiro de 2015.

NEGRI, M.; HULSE, W. H. **A ferramenta de prospecção de cenários no processo de tomada de decisão.** O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores. 1ed.: , 2012, v. , p. 163-190.

PALEO, O. **Prospecção do futuro através da construção de cenários.** Think, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 60-66, jul/dez 2006.

SANTOS, L.; FOSSÁ, M. **Gestão estratégica da comunicação organizacional pelo profissional de Relações Públicas.** Belo Horizonte: ABRAPCORP, 2008.

SILVA, A. T. B.; WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R.G. **A Elaboração de Cenários na Gestão Estratégica das Organizações: um Estudo Bibliográfico.** Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 14, p. 2-2, 2012.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

## APÊNDICES

### Apêndice I

Entrevista sobre a contribuição das Relações Públicas no processo de análise de cenários realizada por e-mail com a proprietária da agência Mendes & Nades (MNCOM), Silvana Nader, no dia 21 de fevereiro de 2015.

#### **1. Gostaria de entender melhor o tipo de cenário construído pela MNCOM e onde a Comunicação está inserida neste processo (se é uma ferramenta para a construção de cenários ou se a construção de cenários permite o planejamento de uma Comunicação estratégica).**

Análise de cenários na MNCOM se refere a análises situacionais pontuais realizadas para dar subsídios para tomadas de decisão. Não chegamos a fazer análise de macroambiente como se faz normalmente em marketing, com macro tendências.

O objetivo normalmente é mais específico. São situações relacionadas a demandas pontuais para tomada de decisão da empresa ou mesmo para embasar um planejamento a ser apresentado pela Consultoria. Imagine uma empresa que decida construir uma nova fábrica em uma cidade, ou transferir a sede de uma cidade para outra ou fechar alguma unidade.

Além das informações econômicas, impactos de possíveis demissões e informações relacionadas a questões tributárias, por exemplo, que facilmente a empresa consegue na negociação com a prefeitura, é importante no caso de começar um novo empreendimento em uma nova cidade, entender o perfil sócio cultural da comunidade, perfil político, diferenciais e pontos fortes da cidade e da região, perfil da mão de obra local. Como a sociedade civil local esta organizada, perfil da imprensa. Como é formada a câmara dos vereadores, perfil político do prefeito e da oposição. É desse cenário que tratamos.

Todas essas informações são organizadas em um relatório descritivo, com dados secundários diversos e também fontes oficiais como, por exemplo, dados da prefeitura.

Também podemos realizar esse levantamento por meio de auditorias de opinião entre outras metodologias de pesquisa. Depende do nível de aprofundamento desejado. O resultado pode ser usado para tomadas de decisão de gestão ou para embasar planos de comunicação.

Outro tipo de análise que realizamos estava relacionada ao cenário de atuação das ONGs focadas no atendimento e prevenção à AIDS no Brasil. O objetivo era entender o perfil, origem, foco de atuação e a visão delas sobre a indústria farmacêutica. Os resultados embasaram um plano de RP para identificar novos projetos de prevenção à doença, realizados em parceria com essas ONGs. O projeto deveria atenderá real demanda por parte dessas ONGs abordando os temas mais sensíveis. Por isso foi importante entender de maneira geral o cenário da AIDS no Brasil, o papel dos diversos stakeholders envolvidos, as diferentes visões de como o assunto é abordado.

**2. Como é realizado o diagnóstico e construção de cenários pela MNCOM (interno, externo e de macro tendências)? 3- Quais os serviços, métodos e ferramentas gerais e de Comunicação/Relações Públicas são utilizados para a construção de cenários?**

São trabalhos normalmente pontuais, isto é, o serviço envolve planejamento, desenvolvimento e relatório. A equipe é formada por mim (RP.) pelo meu sócio (Jornalista) e mais duas pessoas. Um assistente da própria agência e normalmente agregamos um consultor externo para trazer outro olhar para a análise. Muitas vezes é necessário também agregar profissionais especializados no tema em questão. Foi o caso desse trabalho com ONGs de AIDS. O levantamento é realizado por meio de pesquisas de opinião, auditorias de opinião, entrevistas em profundidade com especialistas, mapeamento de Stakeholders (descrição detalhada dos principais públicos, perfil e nível de influência) e todos os dados secundários disponíveis, sempre com preocupação pela qualidade da fonte.

**3. Após o diagnóstico, a construção e análise de cenários, qual é o produto final dos projetos realizados pela MNCOM entregue para os clientes? (Por**

**exemplo: um planejamento estratégico, um planejamento estratégico de comunicação, um plano de ações, uma relatório, etc)**

Realizamos um relatório descritivo e uma apresentação ao cliente para validação e avaliação de possível necessidade de aprofundamento em algum ponto específico. O período de execução varia de 1 a 3 meses.

Essas informações são usadas para tomada imediata de decisão, pra embasar projetos e planejamentos diversos ou só para validar alguma decisão já tomada pelos gestores.

**4. Qual a importância das Relações Públicas neste segmento de análise e construção de cenários? Quais as competências e habilidades deste profissional que são mais relevantes neste processo?**

Fundamental, essa é a nossa essência. Acho que é preciso que o profissional saiba obviamente lidar com as ferramentas, mas nosso diferencial esta no entendimento de cenários macro, analisar a relação de interdependências entre as diversas situações enfrentadas pelas organizações interna e externamente. Temos que nos assumir como profissionais com perfil estratégico, visão sistêmica do negócio e da sociedade. Lidar com a opinião pública também está em nosso DNA e para isso é preciso conhecer de fato todos os envolvidos, porque mais que a descrição técnica dos públicos, estamos falando de pessoas com sentimentos, opiniões e expectativas inseridas numa comunidade que também tem sua própria dinâmica. Fazer Relações Públicas implica entender, dialogar e se relacionar com as pessoas, com a sociedade.