

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

AMANDA STRASSBURGER REMOR

**A PRÁTICA DE CALENDARIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA  
CONTEMPORÂNEA DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Santa Maria, RS, Brasil  
2016

**AMANDA STRASSBURGER REMOR**

**A PRÁTICA DE CALENDARIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA  
CONTEMPORÂNEA DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas.**

Orientadora: Fabrise de Oliveira Muller  
Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jaqueline Quincozes da Silva Kegler

Santa Maria, RS, Brasil  
2016

**AMANDA STRASSBUGER REMOR**

**A PRÁTICA DE CALENDARIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA  
CONTEMPORÂNEA DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas.

**Banca Examinadora:**

---

**Fabrise de Oliveira Muller, Ms. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Rejane Oliveira Pozobon, Dra. (UFSM)**

---

**Taisa Dalla Valle, Ms. (UFSM)**

Nota: \_\_\_\_\_

Santa Maria, RS, Brasil  
2016

Aos meus pais, por dedicarem suas vidas  
e não medirem esforços pelo meu futuro e  
dos meus irmãos, com amor.

## AGRADECIMENTOS

*Inúmeras foram as vezes que durante a graduação as incertezas tomaram conta dos meus pensamentos, mas vocês foram essenciais direta ou indiretamente para que eu não desistisse:*

*A Deus por me ouvir todas as noites, acalmar meu coração e me dar força.*

*À minha família, mãe Teresinha, pai Lauri, mana Alana e mano Gustavo, por superarmos tudo, juntos. Vocês me incentivaram a morar sozinha com 17 anos e correr atrás dos meus objetivos. Vocês sempre disseram que estava tudo bem e que não era para me preocupar. Vocês me mostraram que não existe distância física, violência social ou problema de saúde capaz de nos separar. Amo vocês.*

*À tia Ivone, tio Célio (olhando lá de cima), prima Genoeva, por sempre estarem ao lado tornando a minha vida mais fácil, mais feliz, mais completa.*

*Ao Luiz Eduardo, meu amigo de infância e irmão de coração, pelas risadas e desabafos, pela parceria e companheirismo, por me aguentar 24 horas por dia.*

*Aos meus amigos do Colégio, Alessandra, Bianca, Dailana, Fabíula, Luana, e Matheus, pelos anos de amizade verdadeira e pela certeza que nada mudará.*

*Ao Jonas, pela companhia, pela confiança, pela compreensão e pelas piadas ruins que se tornaram essenciais na minha vida.*

*Aos meus presentes da faculdade, Amanda, Greice, Igor e Paola, sem vocês as aulas não teriam tanta graça. Muito obrigada pela cumplicidade, meus RPs preferidos.*

*Ao time de vôlei da UFSM, pelos treinos, pelas competições, pela cobrança, pela confiança e, acima de tudo, pelas amizades criadas.*

*Aos professores e técnicos-administrativos da FACOS, pelo apoio e dedicação. Em especial às professoras Jaqueline e Rejane pelos ensinamento e palavras de carinho, de confiança e de segurança dadas em momentos de angústia. Vocês são o meu espelho.*

*À minha orientadora Fabrise, pela compreensão e pelo auxílio decisivo para conclusão deste trabalho.*

*Ao acolhimento e aprendizado prático da profissão proporcionado pelo Centro de Educação Física e Desportos, pela Assessoria de Comunicação da UFSM, pelo Laboratório de Experimentação em Jornalismo e pelo Colégio Marco Polo. Em especial às minhas amadas Laura, Luciane, Jocéli, Andressa, Júlia e Laís.*

*À UFSM, pelas oportunidades únicas e pelo ensino de qualidade ofertado.*

*A Amanda que sempre tem muito o que falar, neste momento palavras são pouco para expressar minha gratidão a todos que de alguma forma ajudaram e incentivaram para que eu conseguisse chegar até aqui. Muito obrigada!*

## RESUMO

Monografia de Graduação  
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A PRÁTICA DE CALENDARIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA CONTEMPORÂNEA DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

AUTORA: Amanda Strassburger Remor  
ORIENTADORA: Fabrise de Oliveira Muller  
CO-ORIENTADORA: Jaqueline Quincozes da Silva Kegler  
Data e Local de Defesa: Santa Maria, dezembro de 2016

O presente estudo tem como tema central a calendarização, apresentando-a como técnica e estratégia contemporânea de Relações Públicas. O objetivo principal da pesquisa é estabelecer laços teóricos entre as noções de comunicação, relações públicas e estratégia para sua aplicação no planejamento e execução da prática de calendarização. Os objetivos específicos são: apresentar os conceitos de comunicação e estratégia, apontando elementos técnicos e cognitivos para a elaboração de uma estratégia de comunicação; repensar as práticas de Relações Públicas levando em consideração sua função estratégica nas organizações contemporâneas; apontar a prática de calendarização dentro do planejamento estratégico de Relações Públicas; e identificar e analisar como a calendarização está sendo utilizada pelos profissionais de Relações Públicas formados pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para a realização desta pesquisa, utilizamos métodos de pesquisa quali e quantitativos. A pesquisa bibliográfica e o seu caráter qualitativo foram explorados para a criação de uma matriz estratégica de Relações Públicas. Por sua vez, através da aplicação de questionário para levantamento de dados quantitativos, a pesquisa de campo foi realizada com os graduados das últimas dez turmas (de 2003 a 2011) do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da UFSM. O estudo está organizado em três capítulos, sendo Comunicação Estratégica; Relações Públicas Estratégicas; e Metodologia. A pesquisa permitiu identificar que a calendarização, pensada a partir dos elementos técnicos e cognitivos da comunicação estratégica, pode ser compreendida para além da questão operacional. Porém, para que isso seja efetivo bem como a institucionalização do caráter estratégico do Relações Públicas, necessita-se de uma mudança de postura do profissional dentro da prática no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação Estratégica. Relações Públicas. Calendarização.

## ABSTRACT

### THE PRACTICE OF *CALENDARIZAÇÃO*: THE *CALENDARIZAÇÃO* AS MODERN STRATEGY OF PUBLIC RELATIONS

The present study has as a central theme *calendarização*, presenting it as a modern Public Relations technique and strategy. The objective of the research is to establish theory links between the notions of communication, public relations and strategy for its application in the planning and execution of *calendarização*. The specific objectives are: to present the concepts of communication and strategy, pointing technical and cognitive elements for the elaboration of a communication strategy; to rethink Public Relations practices taking into consideration its strategic functions in modern organizations; to point the practice of *calendarização* inside public relations' strategic planning; and to identify and analyze how *calendarização* is being utilized by Public Relations professionals graduated in Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). For the realization of this study, we used quantitative and qualitative research methods. The bibliographical research and its qualitative character were explored for the creation of a Public Relation strategic matrix. In turn, the field research was conducted, through quantitative data surveys, with the graduates from the last ten (2003 - 2011) Public Relations classes from UFSM. The study is organized in three chapters: Strategic Communication; Strategic Public Relations; and Methodology. The research allowed for the conclusion that *calendarização*, based on the technical and cognitive elements of strategic communication, may be considered beyond its operational aspect. However, for that, as well as the institutionalization of the strategical character of Public Relations, to be effective, a change in the professional attitude inside the work practice is needed.

**Key-words:** Strategic Communication. Public Relations. *Calendarização*.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGIA</b> .....	13
1.1 O QUE É ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO .....	13
1.2 ELEMENTOS COGNITIVOS DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO .....	19
1.3 ELEMENTOS TÉCNICOS DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO..	22
<b>2. RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS</b> .....	26
2.1 RP EM COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: FUNÇÕES E ATIVIDADES ....	26
2.2 CALENDARIZAÇÃO: ATIVIDADE DE SUSTENTAÇÃO E ESTRATÉGIA EM RP .....	30
2.3 MATRIZ ESTRATÉGICA PARA RELAÇÕES PÚBLICAS .....	32
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	37
3.1 MÉTODOS, TÉCNICAS E CONCEITUAÇÃO .....	37
3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	41
3.2.1 Apresentação das funções e do conhecimento teórico dos participantes .....	41
3.2.2 Prática do profissional de Relações Públicas dentro das organizações...43	
3.2.3 Relacionamento dos dados coletados nos questionários com os enquadramentos da matriz estratégica.....	49
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	55
<b>APÊNDICES</b> .....	58



## INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, segundo Baldissera (2001, p.1), as organizações são flexíveis e adaptáveis conforme evolução da própria sociedade. Essas funcionam como um conjunto de sistemas de atividades planejadas visando a objetivos comuns. Elas “compreendem o conjunto de pessoas (recursos humanos) que exercem suas funções numa determinada empresa (estrutura física), realizando tarefas específicas mediante o emprego de conhecimentos e técnicas.” (BALDISSERA, 2001, p.1).

Além disso, os públicos também não podem mais serem considerados massivos e a comunicação, por consequência, não pode mais se apresentar de maneira única, generalizadora, muito menos ser tratada apenas como meio responsável por transmitir informações. O mundo está em constante transformação e os novos tempos enfatizam conceitos como responsabilidade social, democracia e cidadania. Tem-se a necessidade de pensar estrategicamente tanto por demanda crítica dos públicos e novas formas de relacionamento quanto pela concorrência entre organizações, além da grande exposição midiática possibilitada pelas tecnologias atuais. O pensamento operacional, em todas as suas esferas, deve ser evitado pelos Relações Públicas.

Bueno (2005, p.11) relata que a comunicação estratégica também precisa ser vista sob uma nova perspectiva, que essa deve ser tratada como *instrumento de inteligência empresarial*. Porém, para que isso seja possível, além da postura do profissional de Relações Públicas, necessita-se de uma estrutura organizacional propícia para a implementação da estratégia e de recursos humanos e financeiros que permitam sua implementação.

Kunsch (2009, p. 23) já afirmava que para a profissão adotar essa nova atitude exigida e repensar seu papel, tem-se a necessidade de rever conceitos e aproximá-los, promovendo interação entre universidade e mercado. A autora ainda complementa que “A fusão entre teoria e prática, bem como entre técnicas e estratégias, constitui a tônica das discussões profissionais e acadêmicas na atualidade.”. Ou seja, para além da conceituação sobre a estratégia em Relações Públicas dentro da academia, especificamente aqui sobre a prática de calendarização, deve-se ter conhecimento sobre a sua significância bem como sua

aplicação no mercado de trabalho, propondo uma harmonia entre a teoria e a prática.

Neste estudo, quando nos referimos estratégia (BUENO, 2005; FERRARI, 2003; WITTINGTON, 2002) temos por base as seguintes definições: a arte de definir e aplicar recursos, dentro de uma análise de contexto e capacidade, afim de atingir objetivos previamente estabelecidos no planejamento. A técnica (LAKATOS; MARCONI, 2003), por sua vez, como um conjunto de processos e preceitos, é a parte prática, que servem uma ciência, são os instrumentos utilizados para aplicação de determinada estratégia.

Ou seja, a estratégia e a técnica podem e devem andar juntas para que a comunicação obtenha sucesso ao representar tal organização. Uma atitude pensada estrategicamente é transmitida através de técnicas a fim de cumprir seus objetivos, de maneira com que essa atitude crie contextos e gere fatos capazes de sugerir novos comportamentos.

A calendarização, objeto em análise desse estudo em que usaremos Cesca (2006) e Santos (2007) como referência do tema, é uma prática historicamente considerada como uma técnica operacional e não como uma oportunidade estratégica de melhoria na comunicação. Definiu-se essa como objeto de análise por ser uma atividade que faz parte do dia a dia da maioria das organizações, uma prática comum dentro da profissão de Relações Públicas independente da área de atuação.

Este estudo justifica-se ao buscar reflexões teóricas para a área de Relações Públicas acerca desta atividade ainda pouco estudada – a calendarização. De acordo com o estado da arte realizado no período compreendido entre 2010 e 2016 em Bibliotecas de Universidades, anais de Congressos, Bancos de Teses e Dissertações de Comunicação, sites relacionados à área de Comunicação<sup>1</sup> e ao meio acadêmico, além de outros mecanismos de pesquisa, há escassos trabalhos sobre a temática. Entre teses, dissertações, monografias e artigos científicos, foram mapeados apenas doze trabalhos que citam “Calendarização”. Ainda, notamos a inexistência, nesse período de tempo, de estudos com caráter conceitual sobre a prática de calendarização.

Nessa direção, o presente estudo tem como tema central a calendarização, apresentando-a como técnica e estratégica contemporânea de Relações Públicas. Nosso objetivo principal da pesquisa é estabelecer laços teóricos entre as noções de

comunicação, relações públicas e estratégia para sua aplicação no planejamento e execução da prática de calendarização. Os objetivos específicos são: apresentar os conceitos de comunicação e estratégia, apontando elementos técnicos e cognitivos para a elaboração de uma estratégia de comunicação; repensar as práticas de Relações Públicas levando em consideração sua função estratégica nas organizações contemporâneas; apontar a prática de calendarização no planejamento estratégico de Relações Públicas; e identificar e analisar como a calendarização está sendo utilizada pelos profissionais de Relações Públicas formados pela Universidade Federal de Santa Maria.

Kunsch (2006, p.131) afirma que,

(...) como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social.

Sabemos que o objeto da profissão de Relações Públicas é o relacionamento, e este envolve muito mais do que palavras e ações, envolve também emoção e sentimentos. Desta forma, pretende-se não apenas analisar a prática de calendarização e seu uso pelos profissionais de Relações Públicas, mas também propor que essa seja uma oportunidade de melhoria e valorização das relações entre público-organização.

Além das motivações já elencadas, ainda há uma justificativa pessoal para a realização desta pesquisa. Estar-se-a estudando dois objetos que me instigaram no decorrer da graduação, a aplicação da prática de calendarização e os elementos cognitivos nos relacionamentos propostos pela comunicação. Ainda, além da curiosidade ao perceber essa inexistência de trabalhos que reflitam sobre a calendarização, propusemos analisá-la com o intuito de relacionar a sua prática dentro do desenvolvimento da comunicação organizacional estratégica, tem-se por objetivo desenvolver uma abordagem diferenciada: pensar a prática do Relações Públicas de uma maneira aplicável, estabelecendo laços teóricos entre as noções de comunicação, relações públicas e estratégia para sua aplicação no planejamento e execução da calendarização.

A problemática a ser estudada por meio desta pesquisa define-se na seguinte questão: ***De que forma o processo de calendarização acontece nas organizações contemporâneas e como esta prática é vista pelo profissional de Relações Públicas?***

O Trabalho de Conclusão de Curso em questão trata de uma análise teórica com aplicação de pesquisa de campo e estrutura-se em três capítulos. No primeiro, apresentaremos os conceitos de organização (BALDISSERA, 2001 e 2010; MAXIMINIANO, 2006; SODRÉ, 2010), comunicação (LEMOS, 2010; MARTINO, 2010; SODRÉ, 2010), estratégia (BUENO, 2005; FERRRI, 2003; WITTINGTON, 2002) e comunicação estratégica (BUENO, 2005; KUNSCH, 2006; OLIVEIRA, 2003) como bases deste estudo. Refletiremos, também, sobre os conceitos de veiculação, vinculação e cognição apresentados por Sodré (2010) como formas de comunicação e sobre as funções e técnicas da comunicação dentro das organizações.

No segundo capítulo, abordaremos sobre as relações públicas, contextualizando suas técnicas e funções dentro da comunicação estratégica das organizações contemporâneas. Ainda, apresentação das técnicas conhecidas e usuais pelas Relações Públicas, atentaremos para o conceito de calendarização, objeto central desse estudo, e como ela pode ser pensada e gerenciada estrategicamente pelos profissionais de Relações Públicas. Por fim, identificaremos e categorizaremos possíveis elementos técnicos e cognitivos de uma estratégia eficiente para dentro da comunicação, construindo assim uma matriz que tem por objetivo propor um novo olhar e utilização da ferramenta de calendarização.

No terceiro e último capítulo, faremos uma descrição das metodologias escolhidas para esse estudo: a pesquisa bibliográfica, como ferramenta de avanço para a área, e a pesquisa de campo, com aplicação de um questionário para levantamento de dados quantitativos. Por fim, detalhamos aqui as respostas coletadas pelos graduados nas últimas dez turmas (de 2003 a 2012) de Relações Públicas da UFSM, analisando de que forma ocorre a atuação dos profissionais dentro das organizações em que atuam e identificando como a prática de calendarização é utilizada por eles, relacionando com o referencial teórico.

## 1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo tem o objetivo de fornecer uma síntese do conceito de comunicação estratégica e suas várias interpretações, de acordo com os teóricos que se propuseram a estudá-lo. Para isso, apresentaremos os conceitos de organização (BALDISSERA, 2001 e 2010; MAXIMINIANO, 2006; SODRÉ, 2010), comunicação (LEMOS, 2010; MARTINO, 2010; SODRÉ, 2010), estratégia (BUENO, 2005; FERRRI, 2003; WITTINGTON, 2002) e comunicação estratégica (BUENO, 2005; KUNSCH, 2006; OLIVEIRA, 2003) como bases deste estudo.

Refletiremos, também, sobre os conceitos de veiculação, vinculação e cognição apresentados por Sodré (2010) como formas de comunica o. O autor especifica essas as diferentes formas de intera o entre público-organiza o, demonstrando assim a complexidade dos relacionamentos exigidas   comunica o. Além dele, destacaremos contribui es feitas por Marchiori (2008) e Martino (2010) relativas aos elementos cognitivos que uma estratégia de comunica o envolve.

### 1.1 O QUE   ESTRATÉGIA DE COMUNICA O

Os avanços tecnológicos projetam na sociedade um novo comportamento e, conseqüentemente, novos processos de comunica o social. Essas novas configura es do ambiente social refletem diretamente nas aplica es das técnicas,  ticas e morais da comunica o. Exige das organiza es maior e melhor análise ao propor em seu planejamento a postura e a forma de relacionamento desejável para com seus públicos de interesse, opinião públicas e sociedade em geral. (KUNSCH, 2006, p.127).

Com as constantes transforma es do século XXI, as organiza es necessitam de uma comunica o estratégica viva e permanente. Essa nova postura social desafia as institui es a criarem ambientes dinâmicos e mutáveis, capazes de desenvolver processos de comunica o novos tão rapidamente quanto ocorrem as mudanças no nosso mundo globalizado (MARCHIORI, 2008, p.1).

Ao realizarmos esse estudo, temos a defini o de Sodré (2010, p. 237) como norteadora para o conceito de organiza es: são como *estruturas mediadoras* entre uma *infraestrutura econ mica* e uma *superestrutura cultural*. Para além, essas têm a capacidade de controlar e organizar o jogo econ mico através dessas media es, não são (como afirma o senso comum) controladas pela economia nas quais estão inseridas.

Baldissera (2010, p.1) também destaca que elas,

(...) já não podem ser entendidas apenas como resultados dos objetivos e ações de seus membros. Antes, deve-se atentar para os complexos jogos de relações por elas materializados e que permitem dizer que são agentes de manutenção e transformação de cultura.

As instituições, sendo chamadas como mediadoras ou agentes de manutenção e transformação cultural, são fundamentais para a vida das pessoas muito além do que economicamente. Os funcionários, por exemplo, passam 1/3 do seu dia expostos aos ambientes organizacionais, sendo, ainda que inconscientemente, influenciados por eles (positivamente ou não).

Maximiano (2006) (apud MARCHIORI, 2008, p.2) afirma que dentro da teoria organizacional existem dois modelos de organizações: o mecanicista, com ênfase nas regras e normas, e o orgânico, que destaca as pessoas. O autor completa ainda dizendo que essa segunda classificação é que engloba o modelo de organizações aqui citado: flexível, sem estruturas e organogramas fixos, constante remodelamento das tarefas e adaptada às condições ambientais dinâmicas.

Porém, racionalmente, sabemos que nenhuma organização será exclusivamente de um modelo ou de outro, mas sim de uma inter-relação. Simões (2009, p. 146) explica isso perfeitamente,

A organização se apresenta em duas instâncias. Inicialmente, expressa uma idéia abstrata, criada e posta em execução pelo ser humano, a fim de cumprir uma finalidade social, porém, quando objetivada, torna-se algo factual, resultante dos interesses e decisões de todos aqueles que possuem poder para tanto. Toda organização possui determinado propósito, dito na linguagem da teoria da administração, de uma missão.

Fica claro que o caráter mediador que Sodré identifica ocorre inclusive dentro da própria estrutura física da organização. Ou seja, ao adotar uma missão criam-se objetivos, normas e metas a serem realizadas pelos funcionários para alcançar um equilíbrio entre a sobrevivência financeira e o dever social para com seus públicos.

Farias (2011, p. 58) define esse equilíbrio como a característica comum a todas as empresas – independente da categoria que se enquadrem –: necessidade de se relacionar com seus públicos. E uma dessas formas de relacionamento se dá através da comunicação. Sodré (2010, p. 237) afirma ainda que o,

o campo comunicacional incita-nos a pensar mais o modo de organização social – ou seja, a gestão dos padrões institucionais (hábitos controlados)

responsáveis pela invenção tecnológica, pela produtividade do trabalho e pela administração culturalista do “tempo livre” – do que o clássico modo de produção econômico, voltado para a pura e simples exploração do valor-trabalho.

Martino (2010, p. 12 e 13) nos revela que o termo “comunicação” e sua significância apareceram pela primeira vez dentro do vocabulário religioso. Com origem do latim, *communicatio*, a palavra que morfologicamente é formada por três elementos

uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a ideia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a ideia de atividade . (MARTINO, 2010, p. 12-13)

Desde sua primeira definição, como notamos acima, o verbo comunicar não se refere à essência ou as características das coisas, mas sim a uma atividade que estimule a cooperação, a troca. A comunicação ocupa uma posição que reflete sobre a vida social como o local “onde se entrelaçam problematizações diversas do que significa a vinculação ou a atração social.” (SODRÉ, 2010, p. 222).

Nos dias de hoje, ao refletir sobre a vida social, conseqüentemente aos reflexos dessa no relacionamento dos públicos de interesse com a organizações, a comunicação organizacional deve ser vista como

um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influencias conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticas, culturais e tecnológicos. (LEMOS, 2011, p.152)

O processo de interação entre público-organização, sendo ou não pensado de forma estratégica, ocorre. Podemos estender aqui a definição de Sodré (2010) para as organizações e dizer que a comunicação é o canal de mediação entre o caráter mecanicista e o caráter orgânico, que ela é capaz de propor um planejamento para que os relacionamentos gerem frutos positivos tanto para o financeiro da empresa quanto para identificação e vinculação dos públicos com ela.

Mas quando falamos de comunicação, quando ela é considerada e efetivamente estratégica? Como Bueno (2005) aponta, o termo estratégia é usado muitas vezes de forma errônea como sinônimo de importante, relevante ou fundamental.

Devemos ter conhecimento que o termo estratégia tem origem dentro da história militar. Para melhor compreensão, adotaremos a definição de Bueno (2005, p. 13): “*Estratégia* como a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos. O termo origina-se de jargão militar e tem a ver com a palavra *stratego* que, em grego, significa *general*. ”.

Ainda, segundo Ferrari (2003),

A palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exército. O *stratego*, general da Grécia, comandava suas tropas do alto da montanha, onde também estabelecia as táticas a serem executadas. A estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e comportamentais que conduzem o general à definição de suas manobras. Hoje, a ideia de estratégia está intrinsecamente ligada à visão global de uma situação, seus recursos e seus objetivos – condições quantificadas a serem atingidas e mantidas. (FERRARI, 2003, p.2).

Ou seja, sabemos agora que para ser considerada uma estratégia, determinada ação ou atitude tem de ter um planejamento pré-estabelecido para que a utilização de tais recursos atinja tais objetivos. Mais ainda, essa ação deve ser pensada dentro de um contexto global, dentro de um planejamento capaz de guiar diversas ações e atitudes afim de cumprir um objetivo geral.

Whittington (2002) classificou quatro tipos de teorias sobre estratégia, sendo elas a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica. A clássica considera o mercado e o ambiente externo estáveis, enquanto a evolucionista vê a imprevisibilidade do mercado e no sucesso das “empresas mais fortes”, e para isso ela concentra-se na redução de custos e no “fazer o trabalho de casa”. Já a teoria processualista, que também não aceita a racionalidade do planejamento de longo prazo, por sua vez não se considera refém do mercado como a evolucionista, ela acredita que os resultados são obtidos de forma lenta e gradual, levando em conta a experimentação e aprendizado contínuo dos executivos e sua interação com o mundo dos negócios.

Para esse estudo, destacaremos a última classificação, a teoria sistêmica da estratégia, visto que essa por nós é considerada como a mais adequada para a comunicação levando em conta o contexto social atual. Bueno (2005) para a definição do que seria essa teoria sistêmica:

A teoria sistêmica é, de todas elas, a mais relativista e menos dogmática e assume que a estratégia depende do mercado, mas também das condições sociais e da cultura das organizações. Admite que o planejamento é



possível e necessário, mas que precisa levar em conta fatores internos e externos às organizações e, de alguma forma, prevê os conflitos (que podem ser superados) entre as esferas global e local. (BUENO, 2005, p. 14)

Ou seja, no contexto atual, uma organização para ser estratégica deve considerar as condições sociais e culturais do povo – Sodré (2010) chama de *superestrutura cultural* –, além de um planejamento abrangendo todas as estâncias de atuação da empresa (sem focar unicamente no financeiro, por exemplo).

Bueno (2005, p. 12) deixa claro que para a comunicação (nesse caso o autor volta-se para a comunicação empresarial) ser assumida como estratégica ela necessita de condições adequadas para tal dentro de uma organização, ou seja, precisa que a gestão, que a cultura e que as alocações dos recursos estejam alinhadas. “Mais ainda: a comunicação não será estratégica em função unicamente do trabalho mais ou menos competente dos profissionais de comunicação.” (BUENO, 2005, p.12).

As condições do pessoal e de envolvimento de toda a organização são essenciais para a existência de uma comunicação verdadeiramente estratégica. Essas condições são expressas através de processos de troca e interação entre as pessoas, indivíduos ocupando a posição de interlocutores dentro da comunicação tanto das necessidades e objetivos pessoas bem como da instituição que fazem parte. Destacamos aqui o Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica proposto por Oliveira (2003, p. 4),

Esse modelo denominado interação comunicacional dialógica contém, na sua formulação, a semente do conceito de comunicação estratégica, já que a concepção do campo comum, impulsiona os processos para a troca e interação entre pessoas e grupos. Nele, o emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores. Ao considerar as partes envolvidas no processo comunicativo como interlocutores, pressupõe-se uma predisposição para compartilhar informações e ideias no sentido de alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização.

No contexto contemporâneo, principalmente com as novas tecnologias, é essencial que a organização tenha um canal de conversação com seus públicos, que os considere construtores e multiplicadores da identidade da organização. Mais do que isso, até, que as necessidades dos públicos de interesse da organização e dos objetivos dela estejam em sintonia.

Conforme Baldissera (2001), a comunicação passa, atualmente, a ter um papel ainda mais essencial para a sobrevivência de uma organização, já que essa comunicação usada de forma estratégica é utilizada para reforçar e/ou preservar uma identidade organizacional, ou ainda para incentivar as transformações desejadas pela instituição. Ao preocupar-se com a sua identidade organizacional, deve ter muita atenção para não só ter um bom discurso mas também para construir uma realidade institucional semelhante com a essa imagem organizacional desejada. Oliveira (2003, p. 5) reitera que “a comunicação estratégica atua para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais.”.

Kunsch (2006, p. 129) destaca que as organizações “terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações.”. Como também já dito por Oliveira (2003, p.1-2),

Todos esses aspectos levam a organização a adotar uma metodologia de gestão embasada em parâmetros administrativos e produtivos mais abertos, que geram novas possibilidades de relacionamento e novas formas de relacionar-se com o mundo da produção e o mundo social.

Oliveira (2003) também afirma que esse aspecto relacional é o que potencializa a construção de sentido das organizações para com seus públicos, a instituição passa a ser produtora de sentidos para o seu público e para o mundo. E ao adotar uma comunicação estratégica, conforme destacado por Baldissera (2001), a organização está se envolvendo em um complexo processo de transformação e internalização, em que a cultura organizacional passará a ter uma nova postura, em todas as suas dimensões, frente aos seus públicos.

A comunicação na contemporaneidade é uma das forças principais de uma organização. Os fluxos informacionais ocorrem de forma momentânea, desconsiderando as fronteiras geográficas, e são tão produtores de sentido quanto a postura de uma instituição construída aos poucos, durante muitos anos. Oliveira (2003, p. 5) enfatiza que para a comunicação produzir sentido e acompanhar os processos de transformações social contemporâneos, deve trabalhar as trocas de informações, promovendo o relacionamento e envolvimento de todos os públicos de interesse e grupos que afetam as estratégias organizacionais.

Mais ainda, Oliveira (2003, p. 5) alega a comunicação deve, através de diversas formas de diagnósticos, detectar e considerar as necessidades, os objetivos e os sentimentos dessas pessoas, trabalhando de forma ética e transparente, ao desenvolver novas estratégias de sentidos e relacionamento, com o propósito de direcionar os diversos fluxos informacionais que irão surgir. Ou seja, a comunicação verdadeiramente estratégica além de ter uma gestão adequada, considerando o social, o cultural e os recursos disponíveis, para cumprir um planejamento e alcançar os seus objetivos. Deve considerar todas as dimensões da organização, tanto interna quanto externamente às estruturas físicas, sendo participativa e horizontal, envolvendo seus públicos.

Ao falarmos de públicos ainda conforme Baldissera (2001), que os públicos são ativos e pensantes e têm sua opinião formada levando em conta seu contexto sociocultural.

Deve-se atentar para o fato de que os sentidos, disponíveis na cadeia de comunicação, sempre serão construídos e disputados por sujeitos interlocutores, a partir do seu saber prévio. Esses, sob uma complexidade de operações, inventam maneiras de individualizar/apropriar as mensagens e seus respectivos usos. (BALDISSERA, 2001, p.3)

Para Oliveira (2003, p. 8), “a dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional.”. Marchiori (2008, p.4) concorda dizendo que além da comunicação ser uma ferramenta capaz de melhorar os processos de gerenciamento e relacionamentos das organizações, a própria comunicação deve ser vista como um processo, “como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos.”.

## 1.2 ELEMENTOS COGNITIVOS DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Iniciaremos esse subcapítulo com a conceituação de Lemos (2011, p. 158), na qual o autor salienta que os indivíduos que fazem parte das organizações, são, acima de tudo, cidadãos com preocupações para além da sua vida profissional. Os funcionários têm famílias, têm desejos, aspirações e interesses próprios e também são consumidores, clientes. Essas pessoas “podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados (bons e ruins) da comunicação.” (LEMOS, 2011, p. 15).

Como já dito anteriormente, as alterações sociais do mundo globalizado impulsionaram não apenas as organizações, mas também os indivíduos têm novas posturas, novas preocupações e prioridades de vida, novos comportamentos. A ciência, por sua vez, de acordo com Sodré (2010, p. 240) apenas agora vem se preocupando com a criação de sistemas interpretativos capazes de desenvolver espaços cognitivos, esses possibilitando a identificação dos agentes sociais contemporâneos e suas formas de relacionamentos.

Marchiori (2008) pontua que além dos resultados, o profissional de Relações Públicas precisa compreender os processos que ocorrem dentro das relações da sua organização, entendendo, dessa forma, quais são os veículos comunicativos que fazem sentidos para as pessoas em seus ambientes. O autor acrescenta ainda que “é determinante um processo que promova a interação social, em diferentes realidades, fomentando a credibilidade das relações internas e mantendo viva a identidade de uma organização.” (MARCHIORI, 2008, p.11-12).

Ou seja, os veículos de comunicação existentes devem estar alinhados a um planejamento estratégico para que a sua avaliação tenha maior probabilidade de ser positiva para os públicos. Além ainda dos veículos institucionais, todas as ações comunicativas, textos e comportamentos possuem significância para os indivíduos.

Mas que elementos cognitivos são esses que a comunicação estratégica deve estar atenta? Para esse estudo, usaremos como norte a classificação proposta por Sodré (2010) de *veiculação*, *vinculação* e *cognição*. De acordo com o autor, as ações e práticas desenvolvidas pela comunicação que podem ser classificadas dentro dessas expressões.

A *veiculação* se dá através do contato ou relações de uma prática organizacional entre os sujeitos sociais e um meio tecnológico da informação. São em torno desses dispositivos de veiculação, tais como a imprensa escrita, a rádio, a televisão, a publicidade, a internet etc., que a maior parte dos estudos de comunicação se desenvolvem.

Comparada com a veiculação, a *vinculação* dá um passo a mais. Ela se desenvolve através de práticas estratégicas que estimulam a reciprocidade comunicacional, tanto afetiva quanto dialógica, entre os públicos e a organização. Podemos também destacar aqui as ações de promoção ou manutenção do vínculo social estimuladas pelas diversas áreas da comunicação.

Também segundo Sodré, a vinculação

é muito mais do que um simples processo interativo, porque pressupõe a inserção social do sujeito desde a dimensão imaginária (imagens latentes e manifestas) até a deliberação frente às orientações práticas de conduta, isto é, os valores. (SODRÉ, 2010, p. 223 e 224)

Vinculação é a forma de comunicação capaz de aproximar indivíduos e organizações, ao mesmo tempo que é capaz de os diferenciar. Não é um compartilhamento de experiências comuns, mas o reconhecimento que pode desenvolver tanto relacionamentos entre indivíduos internos da organização bem como desses com a organização, ou ainda entre esses e a opinião pública.

Sodré (2010) apresenta-nos a cognição como “práticas teóricas relativas à posição de observação e sistematização das práticas de veiculação e das estratégias de vinculação.” (SODRÉ, 2010, p. 235). A comunicação nesse caso se apresenta com função interpretativa dentro da construção hipertextual – definida como a interface de saberes oriundos de diversos campos científicos – dos relacionamentos sociais.

Evidentemente, o *núcleo objetivo da cognição comunicacional*, nomenclatura proposta por Sodré (2010), bem como as estruturas organizacionais não são formas prontas e acabadas. Para que haja identificação entre os públicos e os sentidos atribuídos a determinados meios ou práticas organizacionais, o profissional de Relações Públicas necessita de uma estratégia e um planejamento que envolvam esse objeto mental. Ao propor uma forma de relacionamento, podemos considerar o Relações Públicas como meio, apresentando características de veículo, vínculo e cognição, para aplicação de uma estratégia de comunicação.

Marchiori (2008, p.12) destaca que só através da análise constante e detalhada da organização e do seu contexto ambiental, tanto financeiro quanto cultural, é que a comunicação será capaz de propor processos comunicativos que gerem interação social e que façam sentido para as pessoas, identificação do público com a organização. O autor ainda destaca que a comunicação tem o papel de “construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais.” (MARCHIORI, 2008, p.12).

Assim que as Relações Públicas ser institucionalizada como meio com características de veículo, vínculo e cognição, como um processo efetivo para construção e desenvolvimento de relacionamentos com objetivo de colaborar na criação de um contexto organizacional que tenha sentido para as pessoas

participantes dele, é que a comunicação será efetivamente estratégica. Como consequência, as redes de relacionamentos e diálogos entre público e organização e a sua construção de sentidos ecoará na identidade desta organização em seus públicos de interesse, inclusive dentro da estrutura econômica da empresa. Novamente, fica claro que tanto a comunicação como as relações públicas nos dias de hoje não podem ser mecanicistas ou tecnicistas, mas sim assumir o caráter estratégico que as formas de relacionamento reivindicam para auxiliar na sobrevivência da organização e aprimorar suas redes de conexão.

Compreender os elementos cognitivos de uma comunicação estratégica guia as práticas para um caminho responsabilidade social, consciência humana das estruturas institucionais. Em termos práticos, segundo Sodré (2010, p. 259) isto implica em “*pensar não midiaticamente* (uma vez que o pensamento da mídia não pode ser exclusivamente midiático e, por certo, também não apenas acadêmico) e pesquisar os caminhos políticos de abertura existencial para o homem contemporâneo [...]”.

### 1.3 ELEMENTOS TÉCNICOS DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Oliveira (2003, p. 6 e7) destaca cinco questões centrais que impulsionam o processo de comunicação organizacional em direção a uma comunicação estratégica. O primeiro ponto destacado pelo autor é considerar a comunicação organizacional como gerenciador de relacionamentos, esses envolvendo troca de informações, símbolos e bens culturais da organização para seus públicos, e vice-versa.

O segundo, por sua vez, salienta a necessidade de escolha correta e adoção de metodologias capazes de proporcionarem esse relacionamento, a escolha correta promova o real compartilhamento no processo comunicacional. Ou seja, a partir de um diagnóstico e análise da situação em sua complexidade, do respeito às normas e diretrizes institucionais, propõem-se a solução, em projetos ou programas, para demandas comunicacionais específicas, situadas em tempo, espaço e dirigidas a públicos específicos.

Em terceiro lugar, e com destaque, é o reconhecimento da equipe diretiva da organização para com a comunicação.

3 – Outra questão para a comunicação ser estratégica é o fato dela estar aliada à estrutura do poder decisório para debater os problemas que

surtem a partir das demandas e expectativas dos grupos de relacionamento. Para outorgar à comunicação dimensão estratégica, é fundamental a aprovação e o apoio da direção administrativa às políticas de comunicação. Coerência entre os objetivos da organização e o desenvolvimento integrado de gestão da comunicação. (OLIVEIRA, 2003, p. 6)

Sem apoio da direção, por exemplo, seria impossível a adoção de políticas públicas, ações de posicionamento tanto interno quanto externo com seus públicos para que o discurso adotado seja coerente com a postura que a organização tem. Infelizmente, no Brasil, conforme muitos autores, este é um dos maiores desafios para o campo das Relações Públicas.

O quarto tópico se refere ao acompanhamento das ações, acompanhamento que deve ser feito desde o planejamento até a execução das ações (independentemente do tamanho e do grau de importância que essas possuem).

O monitoramento inclui vários métodos, como pesquisa qualitativa, avaliação com lideranças, seminários de avaliação com mapas de diagnósticos, pesquisa de clima, pesquisa com consumidores, formulários de avaliação, criação de espaços para sugestões e discussões que vão alimentar os processos de comunicação, agora fundamentados em dados reais e comprovados. (OLIVEIRA, 2003, p. 6 e 7)

Somente esse monitoramento das ações será capaz de gerar avaliações quanto a eficiência e eficácia dos processos comunicacionais adotados, podendo repensar e reformular as políticas junto com os públicos pensando em um melhor aproveitamento de atenção e recursos por parte da organização. Oliveira (2003, p. 7) destaca que “a partir de uma constante revisão e atualização de métodos, a comunicação avança e agrega novos pontos de vista, envolvendo as pessoas e grupos com as propostas e políticas traçadas.”.

E, por último, Oliveira destaca a importância de ver a comunicação como um campo integral e integrado, participativo e processual. “A circulação de informações pela organização e a respeitabilidade pelas posições divergentes consolidam a produção de sentido da organização, ao mesmo tempo em que estimulam um processo estratégico de comunicação.” (OLIVEIRA, 2003, p. 7). Ou seja, a comunicação é uma atividade que requer ações de manutenção constantes para que a identidade da empresa seja mantida, que a imagem da organização seja cotidianamente reforçada para os seus públicos.

Todas essas concepções feitas anteriormente são reforçadas por Bueno (2005, p.15), quando ele destaca que uma administração estratégica da comunicação não pode considerar ações operacionais, ela deve considerar todas as instâncias aplicadas ao processo de comunicação como resultado de uma leitura ampla do macroambiente (que engloba economia, política, legislação e contexto sociocultural). Essa leitura deve resultar em um diagnóstico considerando as especificações do mercado (pontos fortes e fracos da organização, por exemplo), e estabelecendo métodos avaliativos constantes a esse processo de comunicação. Todos esses itens citados, como diagnóstico e avaliação, são partes de um planejamento estratégico.

O planejamento exige reflexão e análise de todo o contexto organizacional que questiona cada parte do processo de comunicação a ser proposto. Através do planejamento é que o profissional de Relações Públicas propõe e responde as indagações – O que fazer? Como fazer? Quando fazer? Quanto custará? Para quem especificamente? Por que fazer? Quem irá fazer? Onde será feito? – objetivando desenvolver cada prática da melhor maneira possível tanto para a organização quanto para o público de interesse. Farias (2011, p. 52) salienta ainda que como não há garantia de controle sobre os resultados de cada ação, “deve-se ter em mente a necessidade de acompanhar todas as etapas e até mesmo procurar antevê-las.”.

Dalcol (2007) destaca também que “o planejamento estratégico é utilizado tanto na formulação dos objetivos quanto na escolha dos meios para se chegar até eles.”. Com outras palavras, planejamento é a etapa essencial para que haja ligação entre todas e quaisquer prática que serão desenvolvidas na comunicação sejam coesas com os objetivos traçados a partir das necessidades apontadas pelo diagnóstico. Tudo isso também é estratégia, é pensar o percurso que deve ser percorrido para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Além disso, a construção de cenários que levem em conta as alterações quase diárias no mundo dos negócios e na própria comunicação, segundo Bueno (2005, p. 18-19), é essencial para a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação. Além disso, deve-se atentar a personalização dos contatos, a segmentação dos públicos, sabendo que as formas de relacionamentos variam de acordo com os contextos sociais e culturais.

Ferrari (2003, p.4), bem como Bueno (2005), acredita que o profissional de Relações Públicas deve estar preparado para a criação de programas voltados para



públicos estratégicos, além da adequação de mensagens para públicos específicos. Destacamos aqui, ainda, a necessidade de acessibilidade que as mensagens devem ter, considerando a potencialização nos últimos anos das Leis de Inclusão a pessoas com necessidades especiais no Brasil.

Além da necessidade de observar cuidadosamente cada detalha do interior e do entorno da organização durante a aplicação de um planejamento (FARIAS, 2011, p. 53), o profissional de Relações Públicas deve ter consciência e “saber identificar de que forma as áreas de comunicação passam a compor o conjunto de valores, políticas, estratégias e ações de comunicação.” (MARCHIORI, 2008, p.11). Portanto, buscando veículos e formas de comunicação cada vez mais eficientes e coerentes ao grau de desenvolvimento de comunicação proposto pela organização, sua política de comunicação, as formas de relações comunicativas devem estar em constante observação, sejam essas formas ou informais.

Oliveira (2003, p. 8) complementa ainda que para a comunicação acontecer de forma realmente estratégica, “é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação.”

Porém, avaliando a realidade da comunicação estratégica no Brasil, Bueno (2005) relata que,

O planejamento em comunicação (muitas vezes confundido com mera descrição de ações e produtos e correspondentes custos de execução) raramente está respaldado em cenários previamente desenhados; freqüentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente está buscando desenvolver metodologias que permitem avaliar, consistentemente, os resultados de suas atividades (assessoria de imprensa, patrocínios, publicações, etc.). Na verdade, a própria definição dos públicos de interesse (os chamados *stakeholders*) e o conhecimento detalhado de seu perfil são esforços pouco usuais na comunicação empresarial. (BUENO, 2005, p.15-16)

Mais uma vez, como em muitas outras áreas de estudo da Comunicação, ficamos entre a lacuna da teoria ideal com a real prática. Ainda que dentro da academia todos tem a consciência da importância do planejamento, da leitura de cenários e públicos, da avaliação e da coerência entre postura e discurso organizacional, no dia a dia, o profissional muitas vezes ainda se passa por um simples executor de práticas operacionais.

## 2. RELAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

Este capítulo tem por finalidade apresentar as práticas de Relações Públicas dentro de uma Comunicação Estratégica. Contextualizaremos as funções e atividades características desempenhadas pelo profissional, apresentando essas de tal forma que seja capaz de aliar a atividade à estratégia da Comunicação Organizacional.

Utilizaremos como guia para o desenvolvimento desse capítulo a citação de Ferrari (2003), afirmando que “para discutir a função estratégica das Relações Públicas, é necessário levar em consideração que essa atividade profissional moderna está intimamente relacionada com o contexto contemporâneo dos mercados, das organizações e da sociedade.”. (FERRARI, 2003, p.1)

Ainda, apresentação das técnicas de Relações Públicas, atentaremos para o conceito de calendarização, objeto central desse estudo, e como ela pode ser pensada e gerenciada estrategicamente, como forma de comunicação, pelos profissionais de Relações Públicas. Por fim, identificaremos e categorizaremos possíveis elementos técnicos e cognitivos de uma estratégia eficiente para dentro da comunicação, construindo assim uma matriz que tem por objetivo apresentar essa nova forma de utilização da ferramenta de calendarização.

### 2.1 RP EM COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: FUNÇÕES E ATIVIDADES

Iniciaremos esse tópico com o relato de Kunsch (2009, p. 23) no qual evidencia que, assim como outras profissões, diante do fenômeno da globalização e do acelerado avanço das tecnologias, no caso em específico das tecnologias da informação e da comunicação, tanto o mercado quanto a academia devem repensar as práticas e os conceitos dentro das Relações Públicas. Se antes a profissão era caracterizada pela aplicação de instrumentos e técnicas em ações pontuais, a função do RP hoje requer uma postura ainda mais estratégica.

Simões (2009, p. 152) observa a pesquisa, o diagnóstico, o planejamento, a execução e a avaliação estão dentro das ações do profissional. Exigindo assim um conhecimento mais aprofundado sobre o negócio da organização, levando em conta tanto a responsabilidade social bem como a missão, a visão e os valores da mesma.

Há quase 20 anos atrás, Kunsch (1997, p. 110 e 111) identificou os “*Quatro modelos de Relações Públicas*”, sendo esses: imprensa/propaganda, informação públicas, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos. O primeiro, utilizando

de técnicas propagandísticas, teria por objetivo “publicar notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia. É uma comunicação de mão única, não havendo troca de informações.”. O modelo de informação pública, conhecido também como jornalístico, “dissemina informações relativamente objetivas por meio da mídia em geral e de meios específicos.”. O terceiro, o assimétrico de duas mãos, não foge do interesse em simplesmente transmitir informações sobre uma organização para os públicos, mas este ainda usa da pesquisa e de outros métodos da comunicação para desenvolver mensagens persuasivas e manipuladoras.

Enquanto isso, o quarto modelo identificado pela autora, o simétrico de duas mãos, possui uma visão mais moderna de relações públicas. Neste, que é definido por muitos autores como o único com uma postura estratégica (ou excelente), há uma preocupação com o equilíbrio entre os interesses e objetivos da organização e dos públicos de interesse. A comunicação aqui é vista pela alta direção da instituição como capaz de gerenciar conflitos e melhorar o relacionamento, influenciando na cultura corporativa e no papel e comportamento de toda equipe.

Simões (2009, p. 153) ao analisar o conteúdo de cada função da atividade encontra os seguintes conceitos: “relacionamento, interesses, opinião, influência, informação, processo decisório, normas, políticas, negociação e controle.”. Esses nos levam conseqüentemente às funções operacionais básicas do Relações Públicas:

- Pesquisar a estrutura e dinâmica do sistema organização-públicos, inseridos em uma conjuntura e com a elaboração de cenários;
- Diagnosticar o sistema organização-públicos;
- Prognosticar o futuro do sistema;
- Assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização;
- Implementar programas de comunicação a fim de: a) aproximar as partes, b) explicar e/ou justificar as ações organizacionais, c) alterar os eventos sociais do processo de Relações Públicas.
- Controlar o programa para que não se afaste dos objetivos colimado;
- Avaliar os resultados das ações e das comunicações. (SIMÕES, 2009, p.148)

Kunsch (1997) complementa as funções operacionais destacadas por Simões, enfatizam as mudanças conceituais e práticas do mundo e a conseqüente necessidade de nova postura do profissional. Assumindo um papel estrategista, com visão de mundo, de negócios e de contexto social, este pode e deve, de acordo com a autora, exercer as seguintes atividades:

- Assessorar a direção da empresa, avaliando seus objetivos globais e fazendo recomendações sobre como a área pode contribuir para esses objetivos.
- Contribuir para a análise dos planos de negócios da empresa, identificando problemas e oportunidades na área de comunicação, estabelecendo programas para minimizar situações indesejadas e capitalizando situações positivas.
- Criar e fornecer à direção da empresa instrumentos de comunicação que mantenham os públicos informados de suas ações e seus pontos de vista.
- Antecipar, do ponto de vista de comunicação, situações que possam vir a causar impacto sobre o negócio da empresa.
- Desenvolver sua atividade de forma planejada e sempre integrada às demais áreas da empresa. Ou seja, quando sugerir algum projeto e estiver executando uma ação, lembrar-se de que as relações públicas são um meio para alcançar objetivos claros e bem definidos e não um fim em si mesmos.” (KUNSCH, 1997, p.121-122)

Inclusive, além da nova postura que o profissional de Relações Públicas deve assumir ao considerar sua função estratégica, os autores ressaltam que a organização também precisa reconhecê-lo em todos os seus níveis de funcionamento, e a cultura organizacional deve incentivar esse reconhecimento. Levando em conta a classificação proposta por Kunsch em 1997, Ferrari (2003, p. 3) deixa claro que, citando uma pesquisa autoral, 3 anos depois o profissional de Relações Públicas ainda era visto como um profissional operacional, como transmissor de informações.

De acordo com pesquisa por mim desenvolvida em empresas brasileiras, (Ferrari, 2000) a maioria dos CEO's ou executivos da alta administração têm uma visão assimétrica da comunicação, percebendo o valor das Relações Públicas muito no nível funcional e relacionando-as apenas com a implementação dos objetivos organizacionais. (FERRARI, 2003, p.3)

Kunsch (2006, p. 131) também destacou que “o desempenho da função estratégica dependerá do posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação.”.

E quando falamos de função estratégica para o Relações Públicas utilizamos como base a conceituação de Kunsch (2006),

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (KUNSCH, 2006, p.130)

Paralelamente, Ferrari (2003, p. 8 e 9) aponta que, “O valor essencial das Relações Públicas como função estratégica, está no fato de que elas permitem um equilíbrio dos propósitos da organização com os propósitos de seus clientes, a partir de um trabalho para e de interesses da sociedade.”.

Diante disso, ao adotar função estratégica, o profissional de Relações Públicas deve ser capaz de considerar os objetivos e necessidades dos públicos de interesse bem como de conservar o posicionamento que a organização quer assumir na sociedade, auxiliando tanto no relacionamento quanto na identidade desta para com o social. Para que isso seja possível, Kunsch (2006, p.129) defende que o planejamento e a pesquisa são as técnicas essenciais visando a eficácia e excelência nas ações propostas pela comunicação.

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)

A autora destaca ainda que no planejamento o Relações Públicas precisa ter um caráter pró-ativo e processual no desenvolvimento de ações. Na prática, a ideia é de que os projetos e programas façam parte de um plano estratégico fruto de uma contínua análise ambiental e dos anseios dos públicos de interesse, além de que os objetivos desse documento e das políticas de comunicação estejam em sintonia com os negócios, a missão, a visão e os valores da organização.

Os programas de comunicação levados a efeito por um setor ou pelo departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando às organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam. (KUNSCH, 2006, p.131)

O que a comunicação busca é cooperação para que todos os envolvidos no relacionamento obtenham resultados positivos e satisfatórios, organização e públicos beneficiados (SIMÕES, 2009, p.149; FERRARI, 2003, p.1-2). Conseqüentemente, as estratégias propostas serão idealizadas através de ações capazes de fortalecer o vínculo e a sensação de pertencimento entre público e

organização, uma vez que as práticas foram pensadas considerando a comunicação como uma via simétrica de mão dupla, como estratégica.

Ferrari (2003, p. 7) já afirma que “como profissionais, temos que pensar na profissão com seu conjunto de valores que englobam também os individuais.”, portanto a inclusão do público no desenvolvimento da comunicação, envolvendo-o e comprometendo-o, é sim uma função do Relações Públicas. Bem como Kunsch (1997, p. 114) definiu, “o valor de um programa de comunicação deve ser avaliado exatamente pela sua eficácia ao procurar conciliar os objetivos organizacionais e as expectativas dos públicos-alvos.”.

Baldissera (2001) finaliza essa nossa reflexão ao concluir que as Relações Públicas

[...] estão suportadas e materializam um jogo que compreende regras e estratégias que procuram, por um lado, conhecer a construção cognitiva dos públicos, seus desejos, valores, regras e padrões e, por outro, desvelar as convenções, a filosofia e as políticas empresariais para, ao fim, estrategicamente, aproximar públicos e empresa num complexo processo de construção organizacional que procura culminar em ganhos mútuos. (BALDISSERA, 2001, p.9)

Muito já falamos aqui sobre transmissão de um planejamento em programas e projetos contendo atividades específicas, mas que atividades são essas dentro da área de atuação de Relações Públicas? Durante a graduação, aprendemos algumas dessas técnicas, específicas da área, para materialização dos objetivos propostos, tais como: newsletter, mailing, clipping, release, check list, house organ, cerimonial e calendarização. Aqui, focaremos na apresentação da técnica em destaque no estudo: a calendarização.

## 2.2 CALENDARIZAÇÃO: DE ATIVIDADE DE SUSTENTAÇÃO À ESTRATÉGIA EM RP

Calendarização ao mesmo tempo que é muito usual dentro da Comunicação das organizações, no meio acadêmico raramente é pesquisada conforme exemplificado na Introdução deste trabalho. É uma atividade de sustentação que na maioria das vezes é vista como uma técnica operacional e não como uma oportunidade estratégica de comunicação.

Neste estudo, usaremos a definição de Santos (2007, p. 18) para o termo calendarização. A autora a descreve:

É uma atividade realizada pelo profissional de Relações Públicas a fim de estruturar estratégias comunicativas a partir de datas especiais, definindo as ocasiões mais importantes para a organização e estabelecendo ideias criativas para trabalhar os públicos de interesse da mesma.

Para além de comemorar datas, a calendarização pode ser uma forma de canal e conversação contínuo entre a organização e seus públicos, visto que temos datas comemorativas de janeiro a janeiro. Assim, sendo um canal de comunicação permanente, a calendarização é uma atividade capaz de auxiliar a gestão de uma comunicação estratégica, que, dita por Oliveira (2003), deve ser processual.

Baldissera (2001, p. 4) define que “ao estrategista não cabe uma função passiva, isto é, aceitar a configuração adotada pela estrutura do setor, como também as regras impostas e, sim, influenciar tal estrutura.”. O Relações Públicas ele deve analisar essa atividade e entender o conceito e a relevância tanto para a organização quanto para seus públicos.

Toda ação deve ter um conceito, deve ter um planejamento, deve fazer sentido para o público a qual é destinada. Santos (2007, p. 18) afirma que a calendarização “é uma atividade de sustentação muito importante, porque para os funcionários e os demais públicos de uma empresa, as datas comemorativas têm um grande significado e, portanto, merecem comemoração específica trazendo benefício a todos.”. E vai além disso, a calendarização pode ser uma prática de relacionamento capaz de integrar, de aproximar, de estreitar os laços afetivos, de despertar o sentimento de pertencimento e de vínculo, de aliar os objetivos e anseios dos públicos de interesse com os da instituição e de fortalecer a identidade organizacional.

Como Ferrari (2003, p. 2) já dizia, “na área de Relações Públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos”. Ou seja, em todas as atividades propostas pela comunicação o profissional deve ser desenvolver um planejamento prévio, inclusive na calendarização, alinhando essas datas e suas abordagens com os objetivos da empresa. Tanto as atividades de sustentação quanto os projetos devem estar integradas a uma estratégia ampla de comunicação, na qual os valores e a missão da organização são considerados, e a criação de um calendário anual de atividades feito com antecedência pelo Relações Públicas é essencial para o aperfeiçoamento do relacionamento organização-públicos.

Como o nome já diz, as Relações Públicas buscam construir para as organizações um relacionamento com seus públicos, sistematizando sentido e aliando interesses. Públicos esses que, de acordo com a conceituação proposta por Ferrari (2003, p. 10), “são grupos de pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afetam as organizações ou por elas são afetados. Eles são também o objeto das Relações Públicas e é para eles que construímos os relacionamentos (...)”. Não entraremos de classificar os públicos neste estudo por considerar que, independente da categorização a qual estes pertençam, a atividade de calendarização pode ser considerada para todas as categorias.

A partir de uma técnica comum e rotineira do profissional de Relações Públicas como a calendarização, é possível estimular e estreitar os laços com seus públicos de uma forma inovadora, sempre levando em conta os elementos cognitivos que existem nas práticas comunicacionais. Santos (2007, p. 18) relata que “além de divulgar as organizações, a inclusão de novas datas ou a criação de eventos é uma ótima forma de reunir pessoas, promovendo aproximação, entendimento e bem-estar.”.

Hoje em dia, com os fluxos informacionais a tempo real e sem restrição geográfica, a concorrência entre as empresas está cada vez maior, uma vez que a comparação se tornou fácil para ser feita por todos os públicos. Uma organização que deseja se destacar das demais, ter um diferencial, têm a comunicação estratégica como aliada para essa escolha das ferramentas adequadas e da potencialização dos aspectos únicos diante do mercado. A comunicação, nesse caso dando ênfase aos processos de Relações Públicas, podem ser sim o diferencial de posicionamento de uma organização.

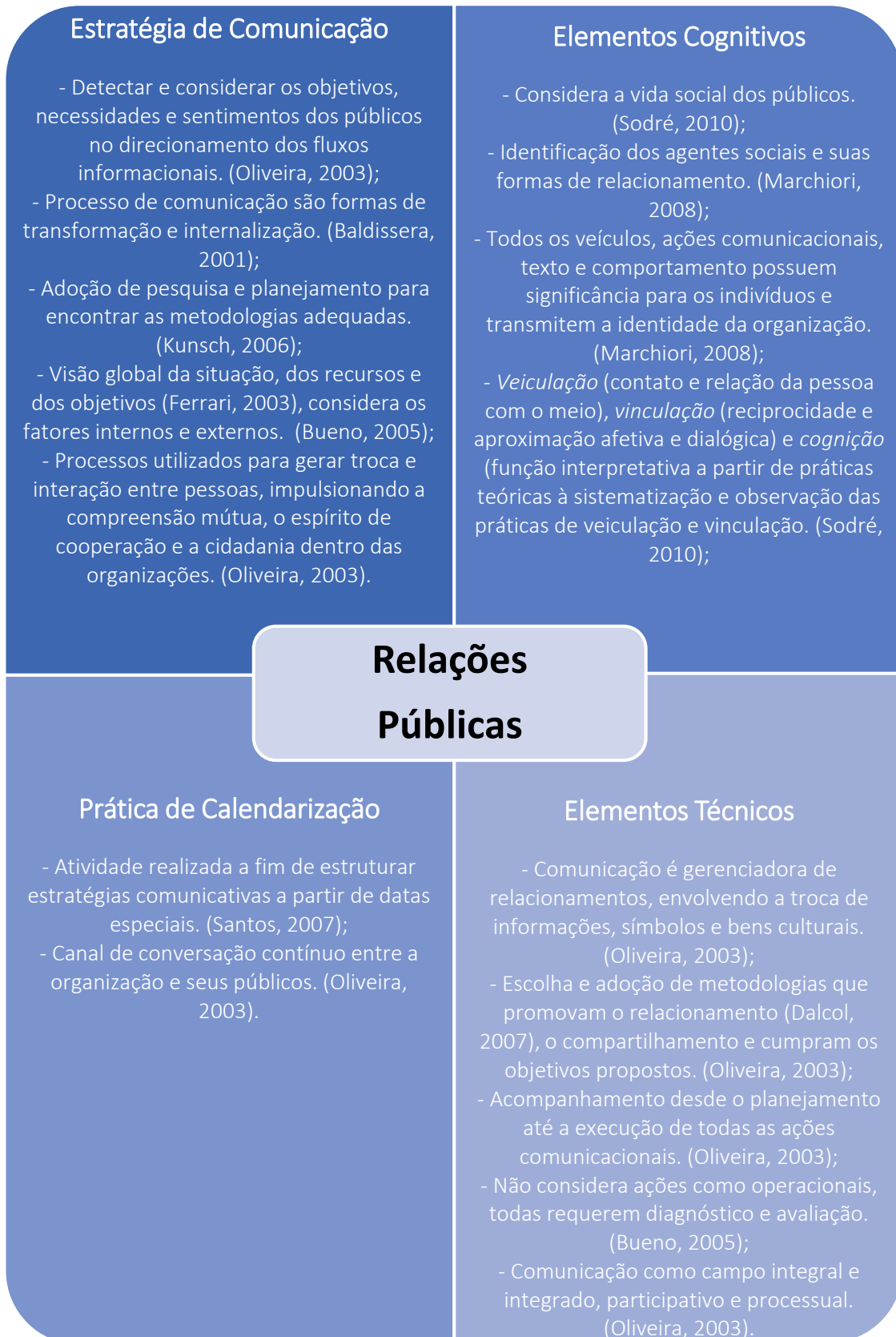
Após o entendimento das abordagens trazida por diferentes autores acerca da comunicação estratégica e dos seus elementos técnicos e cognitivos, bem como das Relações Públicas e sua função estratégica para o desenvolvimento de práticas nas organizações contemporâneas, propomos uma matriz de critérios para entender de forma mais disposta a integração entre os conceitos. Além disso, posteriormente a tabela será utilizada na análise dos dados desta pesquisa.

### 2.3 MATRIZ ESTRATÉGICA PARA RELAÇÕES PÚBLICAS

Neste tópico, apresentaremos a matriz estratégica criada a partir de critérios e conceitos apresentados nos tópicos anteriores (Capítulo 1 e 2 deste trabalho) e que



juntos servem de guia para a prática de Relações Públicas. Exibiremos essa a partir de uma representação gráfica, em que cada um dos quadrantes envolverá um conceito essencial para o desenvolvimento efetivo da profissão dentro das organizações contemporâneas.



Como representado, no decorrer da fase exploratória deste estudo (pesquisa bibliográfica) foram identificadas noções básicas sobre conceitos de estratégia de comunicação, elementos técnicos, elementos cognitivos e a prática de calendarização, conceitos esses correlacionados para o desenvolvimento do profissional de Relações Públicas. Tivemos como norte para construção desta matriz a declaração de Kunsch (1997), a qual a autora afirma que,

O que diferencia um profissional qualificado de nível superior de um mero técnico ou prático de relações públicas é exatamente sua formação geral e humanística. Ele não faz as coisas simplesmente por instinto ou por rotina, mas procura no conhecimento científico o embasamento para as suas ações. (KUNSCH, 1997, p.106)

Ou seja, busca-se através desse molde apresentar e articular conhecimentos teóricos para que possam embasar e acrescentar no desenvolvimento do Relações Públicas. Explorando essa proposta, destacam-se a seguir alguns elementos de quadrantes diferentes que se complementam de maneira direta. Para melhor compreensão leitura, enumeramos os quadrantes da seguinte forma: 1º Estratégias de Comunicação, 2º Elementos Cognitivos, 3º Elementos Técnicos e 4º Prática de Calendarização.

A adoção de pesquisa e planejamento para encontrar metodologias adequadas defendida por Kunsch (2006) – 1º quadrante –, levando em consideração que essas sejam capazes de promover o relacionamento (Dalcol, 2007), o compartilhamento e que cumpram os os objetivos comunicacionais propostos (Oliveira, 2003) – 3º quadrante – é um pressuposto básico. Além disso, - 1º quadrante – o Relações Públicas deve detectar e considerar os objetivos, as necessidades e os sentimentos dos públicos ao propor o direcionamento dos fluxos informacionais (Oliveira, 2003).

Ao propor um fluxo comunicacional, o profissional deve – 3º quadrante – fazer o acompanhamento desde o planejamento até a execução de todas as ações (Oliveira, 2003), afim de garantir que os objetivos comunicacionais propostos estejam sendo seguidos. Ao Marchiori (2008) afirmar que todos os veículos, ações comunicacionais, texto e comportamento possuem significância para os indivíduos e transmitem a identidade da organização – 2º quadrante –, é indiscutível que o profissional de Relações Públicas não pode considerar nenhuma de suas ações como operacionais, referenciamos aqui a prática de calendarização, e ainda deve

propor diagnósticos e avaliações independentemente do tamanho e da importância que a organização dá para aquela ação (Bueno, 2005). É responsabilidade do profissional trabalhar com seriedade e propor novas posturas e visões dentro das organizações contemporâneas.

Atualmente, diante das transformações diárias que as tecnologias proporcionam, ter uma visão global das situações, dos recursos e dos objetivos (Ferrari, 2003), considerando tanto os fatores internos quanto os externos (Bueno, 2005) – 1º quadrante – é fundamental. O RP deve considerar a existência da vida social dos seus públicos (Sodré, 2010), identificando os agentes sociais e as suas formas de relacionamentos ao propor os processos de comunicação (Marchiori, 2008) – 2º quadrante.

O indivíduo como cidadão não é mais objeto ou público-alvo da comunicação, ele é sujeito e interlocutor. Por isso, atualmente, as políticas de comunicação das organizações devem contribuir para o exercício da cidadania, deve buscar conhecer e entender os grupos sociais, valorizando os diferentes papéis que esses assumem. A organização tem uma responsabilidade social com seus públicos.

Os processos citados por Marchiori, sendo essas formas de transformação e internalização tanto de pressupostos administrativos quanto culturais (Baldissera, 2001), podem ser utilizados para gerar troca e interação entre pessoas, impulsionando a compreensão mútua, o espírito de cooperação e a cidadania dentro das organizações. (Oliveira, 2003) – 1º quadrante. A Comunicação como campo integral e integrado, participativo e processual (Oliveira, 2003) – 3º quadrante –, apresenta características de veiculação, vinculação e cognitivas em suas formas de relacionamento (Sodré, 2010) – 2º quadrante.

O Relações Públicas como responsável pelo gerenciamento da comunicação e dos relacionamentos da organização, envolvendo a troca de informações, símbolos e bens culturais (Oliveira, 2003) – 3º quadrante –, necessita de canais de conversação contínuos entre seus públicos, como a calendarização (Oliveira, 2003) – 4º quadrante.

Após essa análise comparativa, podemos afirmar que as Relações Públicas estão suportadas e materializam um jogo que compreende regras e estratégias que procuram, por um lado, conhecer a construção cognitiva dos públicos, seus desejos, valores, regras e padrões e, por outro, desvelar as convenções, a filosofia e as políticas empresariais para, ao fim, estrategicamente, aproximar públicos e empresa

num complexo processo de construção organizacional que procura culminar em ganhos mútuos. (BALDISSERA, 2001, p.9)

A prática de Relações Públicas, segundo (Lemos, 2011, p. 163) que ao longo dos anos foi caracterizada mais como técnica do que como estratégia, mas reativa do que pró-ativa, está diante de mudanças. Os pressupostos atuais da sociedade globalizada apresentam uma nova realidade que instiga e cobra uma nova postura do profissional de comunicação, exigindo assim que as teorias propostas sejam aplicadas na prática, que nenhuma atividade mais seja desenvolvida unicamente pela intuição.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo iremos apresentar a análise e os resultados da pesquisa, bem como a metodologia e as técnicas de pesquisa aplicadas no estudo. Tem-se o objetivo de apresentar os resultados desta pesquisa, refletindo sobre as funções do Relações Públicas e suas atividades dentro do contexto social e organizacional atual.

A pesquisa é de caráter quanti e qualitativo e constitui-se pela delimitação do *corpus* empírico; pesquisa bibliográfica; pesquisa de campo através de aplicação de questionário, desenvolvimento e aplicação de matriz de análise e, por fim, a análise crítica e interpretativa dos dados obtidos alinhados com as referências teóricas estudadas. Tanto a análise dos resultados obtidos através da matriz estratégica quanto a análise dos questionários possuem uma perspectiva crítica e interpretativa a respeito do desenvolvimento da prática de calendarização pelos egressos do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, sempre levando em consideração as referências teóricas apresentadas nos dois capítulos anteriores.

#### 3.1 MÉTODOS, TÉCNICAS E CONCEITUAÇÃO

Quanto a abordagem, podendo ser classificada entre pesquisa qualitativa e quantitativa, nosso estudo caracteriza-se em ser qualitativa, uma vez que o foco não está na representatividade numérica, mas sim no aprofundamento da compreensão de um objeto de estudo, nesse caso a calendarização. Córdova e Silveira (2009, p. 32) salientam que,

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Ou seja, nesse estudo não buscamos expressão numérica nos resultados, mas sim entender de que forma a prática de calendarização está sendo desenvolvida pelos egressos do curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, identificando se os elementos técnicos e cognitivos de uma comunicação estratégica estão sendo considerados na prática. Além disso, por essa análise ser fruto de um trabalho de conclusão de curso, graduação esta concebida por uma Instituição Pública de Ensino, consideramos

importante a avaliação das práticas dos graduados pela entidade de origem como forma de retorno de conhecimento.

Córdova e Silveira (2009) completam ainda que o objetivo da amostra, seja ela pequena ou grande, é a capacidade de produzir novas informações. Por explorar o espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, nosso estudo está concentrado na reflexão e interpretação da dinâmica das relações sociais em torno da prática de calendarização.

Para além de uma pesquisa de caráter qualitativo, a delimitamos, conforme classificação proposta por Gil (2002) considerando os objetivos gerais como critério, como exploratória. O autor explica que,

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p.41)

No planejamento proposto de guia para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pelos métodos de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários para a coleta de dados, considerando-as mais adequadas de acordo com os objetivos da pesquisa e resultados pretendidos. Lakatos e Maconi (2003, p. 174) relatam que toda pesquisa necessita de um levantamento de dados com fontes variadas, independente da escolha de métodos e técnicas para coleta desses, uma vez que

Esse material-fonte geral é útil não só por trazer conhecimentos que servem de back-ground ao campo de interesse, como também para evitar possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários; pode, ainda, sugerir problemas e hipóteses e orientar para outras fontes de coleta. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 174)

Gil (2002, p. 44) relata que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”. Dentre as classificações de fontes bibliográficas sugeridas pelos autores analisados, nossos referenciais teóricos têm sua origem nas publicações periódicas, especificamente revistas, e nos livros tanto de referência, informativos – especificamente dicionários –, e de leitura corrente, sendo essas obras de divulgação.

Além de possibilitar ao estudo uma cobertura maior de informações mais ampla do que poderiam ser alcançadas em uma pesquisa direta, sem contar o investimento financeiro necessário, a pesquisa bibliográfica tem seu uso justificado no estudo em questão por mais um motivo. Utilizamos esse método com o propósito de gerar um conhecimento novo para a área, um cruzamento teórico diferenciado das pesquisas feitas até então no campo de Relações Públicas. Conforme Lakatos e Marconi (2003),

A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.183)

Como dito anteriormente, além da pesquisa bibliográfica, utilizaremos o questionário como instrumento de observação direta. Retomando novamente a conceituações de Lakatos e Marconi, 2003, p. 201), o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”. Por não ser necessário contato entre entrevistador e entrevistado, justifica-se o seu uso por constituir um meio rápido e barato de obtenção de informações sem restrições de área geográfica, além de garantir o anonimato.

Os autores informam ainda que o questionário deve ser acompanhado por uma introdução com notas explicativas, informando assim ao entrevistado das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos, além, é claro, da entidade de origem. Quanto à forma das perguntas, Lakatos e Marconi (2003, p. 204-206), propuseram a seguinte separação:

- a) Perguntas abertas. Também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões. [...]
- b) Perguntas fechadas ou dicotômicas. Também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não. [...]
- c) Perguntas de múltipla escolha. São perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto.

Utilizando as regras práticas para elaboração de um questionário definidas por Gil (2002, p. 116 e 117), desenvolvemos o um modelo com 16 perguntas, essas

variando entre duas estruturas da classificação proposta por Lakatos e Marconi: fechadas e de múltipla escolha. (Apêndice 1).

Esse modelo de questionário é resultado do aprimoramento da proposta inicial através da aplicação do pré-teste. Segundo Gil (2002, p. 119), o pré-teste “[...] está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir. Para execução desta etapa, três graduados em Relações Públicas foram convidados para participar, respondendo as questões, expondo suas dúvidas e dificuldades quanto ao entendimento das questões e propondo melhorias no formato das perguntas e suas opções de respostas. Esse procedimento foi aplicado tanto pessoalmente, dois casos, quanto virtualmente, um caso.

Pela impossibilidade de aplicação do questionário com o universo total, considerando os 44 anos de existência do curso de graduação em Comunicação Social – Relações Públicas, e pelo objetivo da pesquisa descrito anteriormente (*nosso estudo caracteriza-se em ser qualitativa, uma vez que o foco não está na representatividade numérica, mas sim no aprofundamento da compreensão de um objeto de estudo, nesse caso a calendarização*) definiu-se a utilização de uma amostragem estratificada (GIL, 2002, p. 122) de 22,72%, representada por 10 anos. Como a pesquisa foi aplicada via internet, disponibilizada na plataforma de Formulários do *Google* e enviada via rede social do *Facebook*. Optou-se pelos graduados nos últimos 10 anos, tendo como ponto central e motivacional para essa triagem a grande inserção desses na rede social utilizada.

Para obtenção da lista de egressos do curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, entramos em contato com o Departamento de Ciências de Comunicação da Instituição. Após justificar o motivo desta necessidade e seus devidos fins, a listagem foi disponibilizada.

Após obtenção, avançamos para a busca dessas 167 pessoas dentro do *Facebook*, chegando aos números de 153 *perfis* (19 dos 23 graduados da turma de 2003; 15 dos 16 graduados da turma de 2004; 17 dos 18 graduados da turma de 2005; 15 dos 19 graduados da turma de 2006; 10 dos 11 graduados da turma de 2007; os 14 graduados da turma de 2008; 18 dos 19 graduados da turma de 2009; 14 dos 15 graduados da turma de 2010; 18 dos 19 graduados da turma de 2011; e os 13 graduados da turma de 2012). Enviamos o questionário para esses 153 *perfis*



e obtivemos uma adesão à pesquisa de 38,56% destes, correspondendo a 59 pessoas.

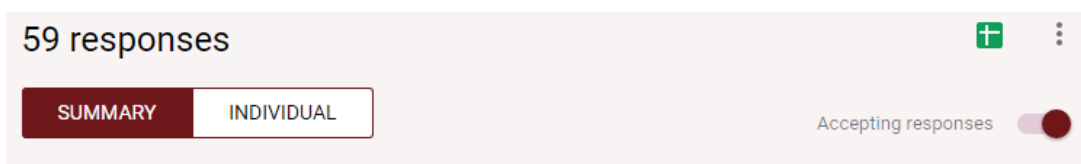
As informações coletadas a partir da técnica de questionário serão apresentadas a seguir. Tais dados serão cruzados com os obtidos na matriz estratégica obtida através da pesquisa bibliográfica (ver item 3.2 do sumário), resultando assim em uma análise crítico-interpretativa.

### 3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

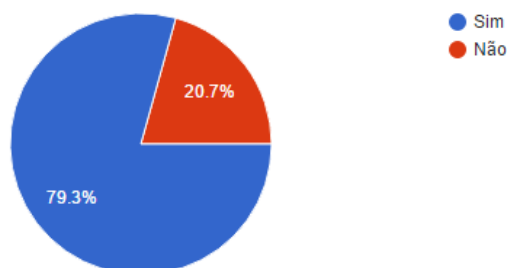
Para melhor organização da nossa análise, dividimos esta em três etapas: 1- Apresentação das funções e do conhecimento teórico dos participantes; 2- Prática do profissional de Relações Públicas dentro das organizações; e, por fim, 3- Relacionamento dos dados coletados a partir da aplicação com os enquadramentos da matriz estratégica, criada no item 3.2 deste trabalho. Para fins de esclarecimentos numéricos, nosso questionário não exigia a resposta do participante em todas as suas questões, inclusive em alguns casos conforme a resposta o mesmo era orientado a avançar algumas delas sem responder.

#### 3.2.1 Apresentação das funções e do conhecimento teórico dos participantes

Para a abordagem das funções dos 59 Relações Públicas participantes bem como o seu conhecimento teórico, utilizaremos as quatro primeiras perguntas do modelo de questionário.



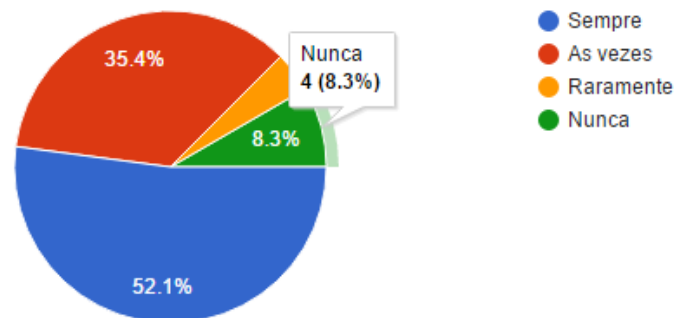
1- Você atualmente está ativo dentro do mercado de trabalho? (58 responses)



12 graduados em Comunicação Social - Relações Públicas atualmente estão fora do mercado de trabalho, esses correspondendo a 20,7% dos participantes.

## 2- Você desenvolve funções de Relações Públicas na organização a qual faz parte?

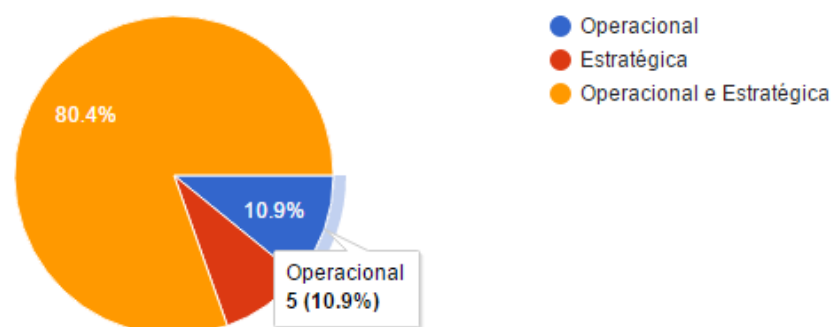
(48 responses)



Dentre as pessoas ativas dentro do mercado de trabalho, apenas 4 (8,3%) nunca desenvolvem funções de Relações Públicas dentro de suas organizações. Destacamos aqui, ainda, que apenas 52,1% dos profissionais desenvolvem sempre funções de Relações Públicas, fato esse que caracteriza a utilização por parte das empresas do indivíduo para tarefas além da formação acadêmica adquirida em RP.

## 3- Dentre as atividades que você desenvolve, considera sua função como:

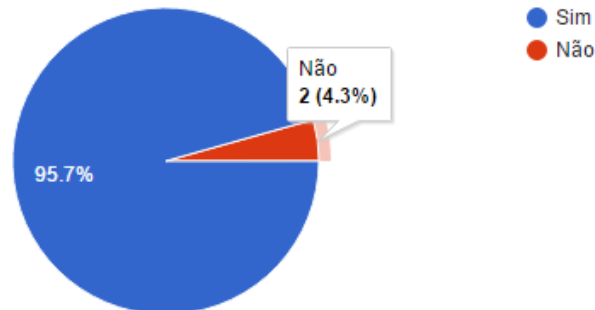
(46 responses)



Quando questionamos os egressos da FACOS sobre sua função dentro da empresa, nos deparamos com 5 pessoas (10,9% dos respondentes) afirmando que sua função é unicamente operacional.

#### 4- Durante a graduação de Relações Públicas na UFSM, você aprendeu a criar planejamentos de comunicação?

(46 responses)



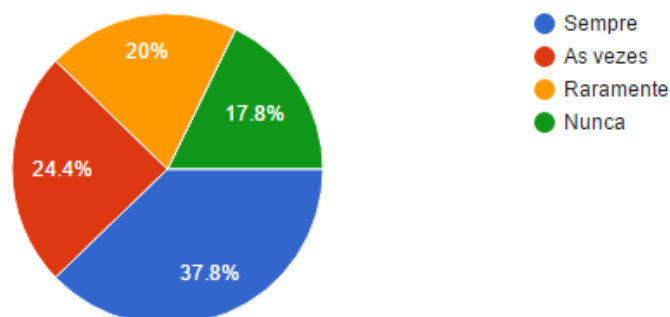
Por fim, quando questionados quanto aos conhecimentos teóricos adquiridos durante a graduação sobre a gestão da estratégia, nesse caso em específico o desenvolvimento de planejamentos de comunicação, 4,3% dos participantes declararam não terem sido apresentados a esses conhecimentos teóricos bases.

#### 3.2.2 Prática do profissional de Relações Públicas dentro das organizações

Analisando as respostas das outras 12 questões pertencentes ao modelo de questionário aplicado, obtemos os seguintes dados quantitativos:

#### 5- Você desenvolve um planejamento geral contendo as ações de Relações Públicas que serão executadas no decorrer do ano?

(45 responses)

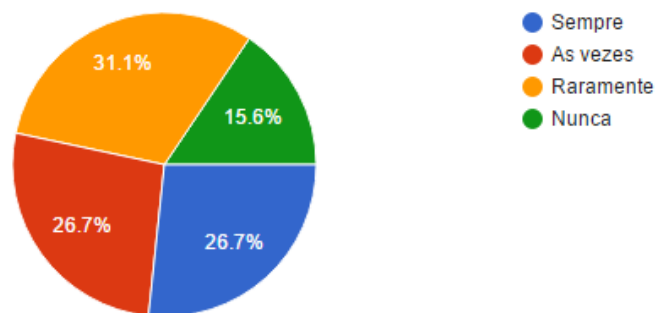


Apenas 17 respondentes, correspondendo a 37,8%, desenvolvem um planejamento anual de suas ações dentro das organizações as quais fazem parte. Outras 8 pessoas (17,8%) nunca desenvolvem ou desenvolveram um planejamento

de suas atividades específicas. A maior parte dos participantes, 44,4%, variaram entre as vezes e raramente.

6- Você considera o seu planejamento, atualmente, estratégico conforme as teorias aprendidas durante a graduação, apresentando diagnóstico, objetivos, público de interesse e propostas de ações, por exemplo?

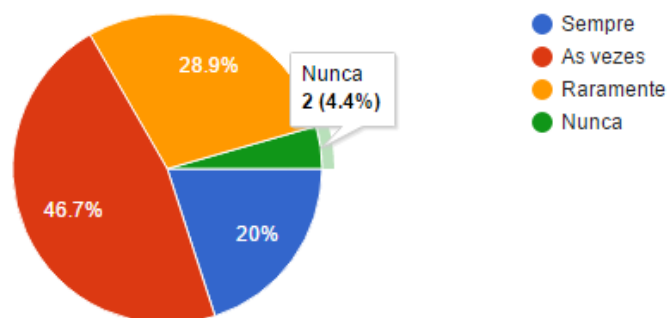
(45 responses)



Não apenas as pessoas normalmente não desenvolvem planejamento para suas ações de Relações Públicas (como descrito acima), como nas vezes que este é criado apenas 26,7%, 12 profissionais, consideram-no estratégico.

7- Os públicos da organização a qual você faz parte participam de alguma maneira do desenvolvimento dos processos de comunicação e/ou relações públicas?

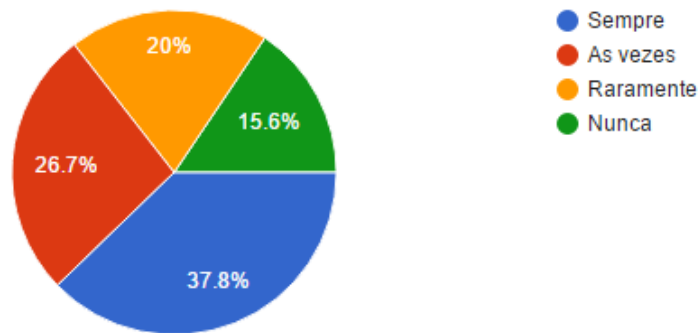
(45 responses)



Destacamos aqui que apenas 2 pessoas afirmaram que os públicos da organização nunca se envolvem e alguma forma no desenvolvimento dos processos comunicativos. A grande maioria, 66,7 % (30 pessoas) estimulam a participação do público sempre ou as vezes na criação e aplicação das ações.

### 8- Você desenvolve (ou coordena) atividades de sustentação? Tais como clipping, mailing, calendarização e cartão RP.

(45 responses)



A maior parte (37,8%) dos participantes têm atividades de sustentação como rotineiras dentro de suas práticas. Porém, quase na mesma proporção, 35,6% raramente ou nunca tem contato com essas atividades, incluindo o objeto de destaque deste estudo, a calendarização.

### 9- Existe um calendário anual contendo as datas comemorativas importantes para a sua organização?

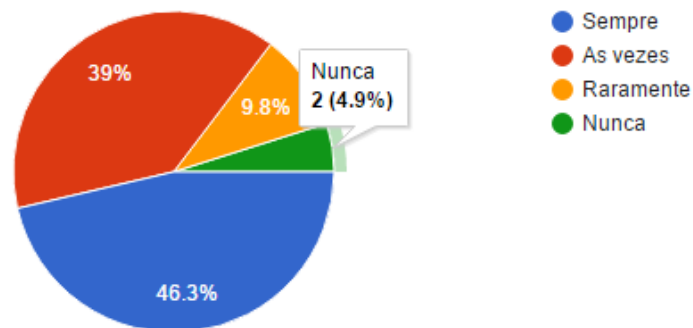
(41 responses)



Apenas 6 pessoas, representando 14,6% da amostra total, não tem em suas organizações a calendarização – calendário anual contendo as datas comemorativas consideradas relevantes.

## 10- Especificamente sobre a atividade de calendarização, você desenvolve um planejamento prévio?

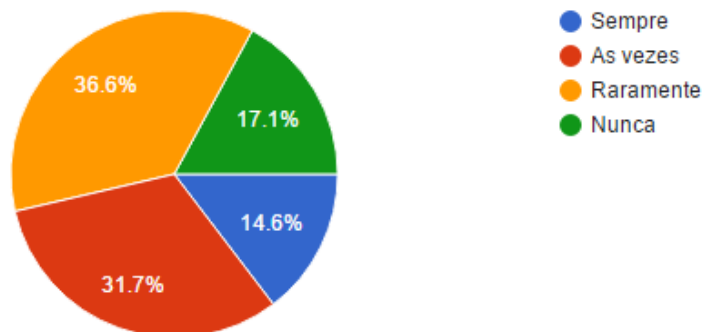
(41 responses)



Destacamos aqui mais uma vez um dado positivo, quase a totalidade (85,3%) dos profissionais de Relações Públicas preocupam-se em desenvolver um planejamento prévio para a prática de calendarização.

## 11- Os públicos de interesse destas datas comemorativas participam na criação das ações propostas pela calendarização?

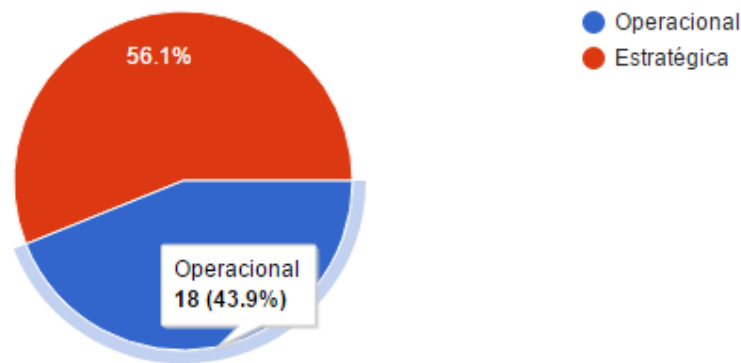
(41 responses)



Contrário ao resultado positivo gerado na questão 7 desta pesquisa, em que a maior parte dos públicos são incluídos para o desenvolvimento dos processos de comunicação e/ou relações pública, temos os dados quando questionamos sobre o envolvimento dos públicos na prática de calendarização. 53,7% dos participantes afirmaram que nunca ou raramente os públicos de interesse destas datas comemorativas se envolvem durante a criação.

## 12- Na organização que você faz parte, a prática de calendarização é considerada:

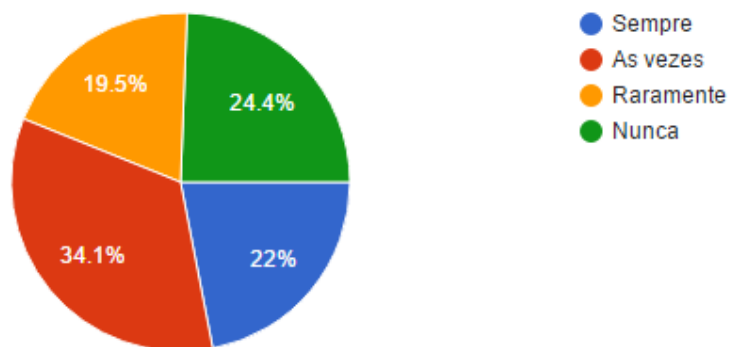
(41 responses)



Ainda assim, ao questionarmos os participantes na questão 12 de que forma a prática de calendarização é considerada pela organização que eles fazem parte, 56,1% afirmaram que é estratégica (23 pessoas).

## 13- As atividades propostas a partir da calendarização são avaliadas?

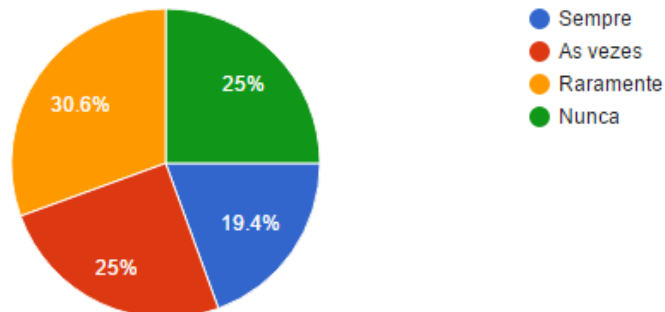
(41 responses)



Ainda que seja feito um planejamento prévio e que a organização considera a prática de calendarização estratégica, como afirmam os dados coletados nas questões anteriores, apenas 22%, 9 das pessoas, preocupam-se em avaliar esta prática.

#### 14- Os públicos para quem as atividades de calendarização foram propostas participam desta avaliação?

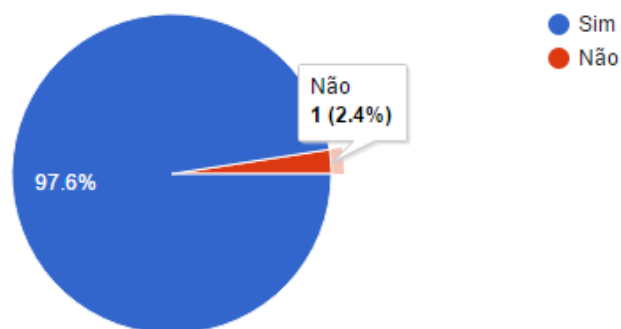
(36 responses)



Comparado com a questão anterior, dentre as pessoas que se preocupam em avaliar a prática de calendarização (9), aqui temos 7 destas envolvendo os públicos para quem as atividades foram propostas durante a avaliação.

#### 15- Você acredita que poderia utilizar a prática de calendarização na constante manutenção do relacionamento, inclusive afetivo, entre organização-público/ público-organização?

(41 responses)

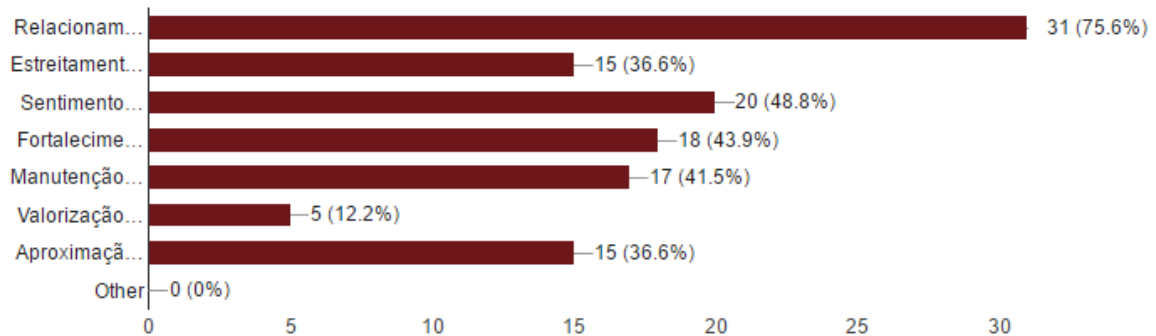


Quase todos os declararam (97,6%, 40 egressos) que a prática de pode ser utilizada na manutenção do relacionamento, inclusive afetivo, organização-público / público-organização.



16- As ações de calendarização desenvolvidas durante esse ano na organização a qual você faz parte, ao seu ver, auxiliaram em quais aspectos da comunicação citados nas opções a seguir. Assinale de uma a três opções!

(41 responses)



Nesta questão, a lista decrescente de aspectos que a calendarização pode auxiliar dentro da comunicação feita pelos participantes é esta:

75,6%, 31 pessoas - Relacionamento entre organização-público.

48,8%, 20 pessoas - Sentimento de pertencimento do público para com a organização.

43,9%, 18 pessoas - Fortalecimento da identidade da organização.

41,5%, 17 pessoas - Manutenção do vínculo entre público e organização.

36,6%, 15 pessoas - Estreitamento de laços afetivos para com os públicos de interesse.

36,6%, 15 pessoas - Aproximação entre públicos de interesse e organização.

12,2%, 5 pessoas - Valorização dos objetivos do público com os objetivos da organização.

### 3.2.3 Relacionamento dos dados coletados nos questionários com os enquadramentos da matriz estratégica

Na questão 4 nem todos afirmam ter conhecimento teóricos básicos sobre planejamento. E na seguinte (5), muitas pessoas relataram não desenvolverem frequentemente um planejamento com as ações de RP que irão desenvolver durante o ano. Ainda destacamos a questão 6, a maior parte dos participantes não considera o planejamento que desenvolve estratégico, possuindo diagnóstico, objetivos, público de interesse e propostas de ação, por exemplo.

Perde-se, dessa forma, o pressuposto básico da atividade e Relações Públicas em busca de uma comunicação estratégica: a adoção de pesquisa e

planejamento para encontrar metodologias adequadas defendida por Kunsch (2006), essas capazes de promover o relacionamento (Dalcol, 2007), o compartilhamento e que cumpram os objetivos comunicacionais propostos (Oliveira, 2003). Atualmente, diante das transformações diárias que as tecnologias proporcionam, perde-se também a visão global das situações, dos recursos e dos objetivos (Ferrari, 2003), considerando tanto os fatores internos quanto os externos (Bueno, 2005) possíveis de serem detectados com o planejamento.

Na questão 7, obtemos o dado que a maior parte dos profissionais de Relações Públicas participantes do questionário (66,7%) envolve normalmente os públicos de interesse para desenvolvimento dos processos de comunicação e/ou de relações públicas. Nesse caso, de acordo com Oliveira (2003) o Relações Públicas assume sua função de detectar e considerar os objetivos, as necessidades e os sentimentos dos públicos ao propor o direcionamento dos fluxos informacionais (Oliveira, 2003).

Na questão 8, mais de 1/3 relataram que não ou raramente desenvolvem ou coordenam atividades de sustentação, incluindo calendarização. Ainda, na questão 9, 14,6% dos afirmaram que a organização a qual fazem parte não tem um calendário de datas comemorativas. Retornamos aos tópicos apresentados matriz: o Relações Públicas como responsável pelo gerenciamento da comunicação e dos relacionamentos da organização, envolvendo a troca de informações, símbolos e bens culturais (Oliveira, 2003), necessita de canais de conversação contínuos entre seus públicos, tais como a atividade de sustentação calendarização (Oliveira, 2003).

Das pessoas que desenvolvem a prática de calendarização, grande parte delas (85,3%) preocupam-se com a criação de um planejamento prévio. Porém, mesmo preocupando-se com o planejamento (etapa inicial), quanto nos referimos especificamente à calendarização acontece o contrário do que relatado na questão 7, a maior parte (53,7%) dos casos o público de interesse das datas comemorativas não participa de forma alguma do seu desenvolvimento.

Ainda que as pessoas não se envolvem, como já retratado, a maior parte dos profissionais de Relações Públicas (56,1%) declararam na questão 12 que a organização a qual fazem parte considera a calendarização uma estratégia de relacionamento. Porém, bem como acontece com a participação dos públicos, na questão 13, apenas metade das pessoas relataram elaborar um método de avaliação para a prática. Um dado curioso é que apenas 9 pessoas afirmaram

avaliar sempre a prática de calendarização e destas, 7 garantiram inclusive envolver sempre os públicos para quem as atividades foram propostas.

Concordamos novamente com a matriz, na qual se mostra indiscutível o fato de que profissional de Relações Públicas não pode considerar nenhuma de suas ações como operacionais, e ainda deve propor diagnósticos e avaliações independentemente do tamanho e da importância que a organização dá para aquela ação (Bueno, 2005). É responsabilidade do profissional trabalhar com seriedade e propor novas posturas e visões dentro das organizações contemporâneas.

Na questão 15, quase 100% dos participantes concordam que a prática de calendarização pode ser utilizada na manutenção dos relacionamentos, inclusive afetivos. Destacamos aqui que os processos de comunicação, sendo essas formas de transformação e internalização tanto de pressupostos administrativos quanto culturais (Baldissera, 2001), podem ser utilizados para gerar troca e interação entre pessoas, impulsionando a compreensão mútua, o espírito de cooperação e a cidadania dentro das organizações. (Oliveira, 2003)

Com a obtenção da lista decrescente de aspectos que a calendarização pode auxiliar dentro da comunicação feita pelos participantes na questão 16, fica evidente que estes também veem a Comunicação como campo integral e integrado, participativo e processual (Oliveira, 2003), capaz de apresentar características de veiculação, vinculação e cognitivas em suas formas de relacionamento (Sodré, 2010).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal estabelecer laços teóricos entre as noções de comunicação, relações públicas e estratégia e suas aplicações no planejamento e execução da prática de calendarização. Nessa direção, o estudo teve como tema central a calendarização, apresentando-a como estratégia contemporânea de Relações Públicas a partir da seguinte problemática: *De que forma o processo de calendarização acontece nas organizações contemporâneas e como esta prática é vista pelo profissional de Relações Públicas?*

Os objetivos específicos foram de apresentar os conceitos de comunicação e estratégia, apontando elementos técnicos e cognitivos para a elaboração de uma estratégia de comunicação; repensar as práticas de Relações Públicas levando em consideração sua função estratégica nas organizações contemporâneas; apontar a prática de calendarização no planejamento estratégico de Relações Públicas; e identificar e analisar como a calendarização está sendo utilizada pelos profissionais de Relações Públicas formados pela Universidade Federal de Santa Maria.

Para a realização desta pesquisa, utilizamos métodos de pesquisa quali e quantitativos. A pesquisa bibliográfica e o seu caráter qualitativo foram explorados para a criação de uma matriz estratégica de Relações Públicas. Por sua vez, através da aplicação de questionário para levantamento de dados quantitativos, a pesquisa de campo foi realizada com os graduados das últimas dez turmas (de 2003 a 2011) do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da UFSM. O estudo foi organizado em três capítulos, sendo eles: Comunicação Estratégica; Relações Públicas Estratégicas; e Metodologia.

Todos os objetivos propostos no planejamento foram alcançados de maneira satisfatória, porém, ao mesmo tempo, o distanciamento identificado entre as reflexões teóricas e as informações práticas coletadas provocaram o nosso descontentamento.

Este trabalho permitiu identificar teoricamente que a calendarização pensada a partir dos elementos técnicos e cognitivos da comunicação estratégica, pode ser compreendida para além da questão operacional. Porém, para que isso seja efetivo bem como a institucionalização do caráter estratégico do Relações Públicas, necessita-se de uma mudança de postura do profissional dentro da prática do mercado de trabalho.

Ao propor e construir a matriz estratégica de Relações Públicas (apresentada no tópico 3.2), inter-relacionando os conceitos teóricos básicos deste trabalho – estratégia de comunicação, elementos cognitivos, elementos técnicos e prática de calendarização –, ficou claro para nós que existem reflexões teóricas e que estas apresentam caminhos efetivos para a atuação do profissional no mercado de trabalhos. Os estudos, ainda que não especificamente sobre calendarização, são concretos e claros a respeito das considerações básicas que o Relações Públicas deve ter ao buscar o desenvolvimento de uma comunicação estratégica.

Porém, na segunda etapa deste trabalho, os dados obtidos através da aplicação dos questionários com os egressos, foram espantosos. Os profissionais apresentaram-se conscientes das oportunidades e capacitados academicamente para propor estrategicamente metodologias de comunicação levando em conta os elementos técnicos e cognitivos, porém com atuação distinta.

As informações apresentadas foram de que os Relações Públicas mesmo sabendo a importância de propor canais participativos e integrados afim de construir relacionamentos entre organização-públicos, não os aplicam. A maior parte dos graduados não têm apenas na prática de calendarização uma visão operacional, mas em toda a sua atuação. Muitos destes não têm planejamento anual, não avaliam as suas ações e muito menos envolvem e consideram os interesses dos públicos envolvidos.

Ficou evidente, com a aplicação da metodologia, que existem embasamentos capazes de guiar uma prática estratégica dentro das organizações contemporâneas. E, ainda, que a aplicação da calendarização necessita de uma nova postura, uma maior atenção e respeito, por parte profissional de Relações Públicas para que essa seja introduzida e futuramente idealizada como estratégia de comunicação. Conforme pretendido, esse estudo se mostrou não apenas como uma forma de analisar o processo de calendarização e seu uso pelos profissionais de Relações Públicas, mas também sugerir que essa seja vista como uma oportunidade de melhoria e valorização das relações entre público-organização.

Consideramos que esta pesquisa foi um dos primeiros passos para uma reflexão teórica referente à calendarização como estratégia de comunicação no campo profissional. Outras pesquisas poderão ser realizadas para complementar este estudo, auxiliando assim para o desenvolvimento da compreensão das funções do Relações Públicas desenvolvidas nas práticas comunicacionais, essas sendo

envoltas por estratégias, elementos cognitivos e elementos técnicos que rodeiam todas as formas de relacionamentos entre públicos e organizações nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, R. Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande, MS, set. 2001. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2007/estrategia.pdf>>. Acesso em: 26 de maio de 2016.

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.

CESCA, C. G. G. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

COLPO, C. D.; PICHLER, P. F. (Org). **Glossário de Relações Públicas**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2007.

FARIAS, L. A. de. “Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas”. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2011, p. 51-60.

FERNANDES, B. R. “História das relações públicas: surgimento e consolidação da América do Sul”. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2011, p. 21-49.

FERRARI, M. A. Relações Públicas e a sua função estratégica. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, set. 2003. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf>>. Acesso em 02 de junho de 2016.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação / A comunicação como objeto In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010, p. 39-60.

CÓRDOVA, F. P.; SILVEIRA, D. T. “A pesquisa científica”. In: GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre, RS: Editora UFRGS, 2009, p. 31-42. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 15 de setembro de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, Universitat Autònoma de Barcelona, n.34, p. 125-139, 2006. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448/64580>>. Acesso em: 17 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, W. L. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 7-42.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LEMOS, E. “Comunicação Interna como diferencial em relações públicas”. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2011, p. 151-164.

MARCHIORI, M. Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, RN, set. 2008. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_interna\\_intercom.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_intercom.pdf)>. Acesso em: 06 de junho de 2016.

MARTINO, L. C. “De qual comunicação estamos falando?”. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010, p. 11-25.

OLIVEIRA, I. de L. Novo Sentido da Comunicação Organizacional: construção de um espaço estratégico. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, set. 2003. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>>. Acesso em: 22 de maio de 2016.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** 2. ed. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, M. J. da C. “De públicos para cidadãos: uma reflexão sobre relacionamento estratégicos”. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2011, p. 79-87.



REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, A. M. dos. "Calendarização". In: COLPO, C. D.; PICHLER, P. F. (Org). **Glossário de Relações Públicas.** Santa Maria: FACOS-UFSM, 2007, p. 18.

SIMÕES, R. P. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Relações Públicas:** histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 143-155.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho:** uma teoria da comunicação linear e em rede. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 –

Modelo de questionário aplicado via internet com os egressos do curso de Relações Públicas da UFSM

### QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica do 8º semestre de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, Amanda Strassburger Remor. Buscamos, através desta, entender de que forma a prática de calendarização está sendo desenvolvida pelos egressos do curso de Comunicação Social - Relações Públicas da UFSM.

1- Você atualmente está ativo dentro do mercado de trabalho?

( ) Sim

( ) Não

Se a resposta foi não, desconsidere as questões a seguir e finalize o questionário.

2- Você desenvolve funções de Relações Públicas na organização a qual faz parte?

( ) Sempre

( ) As vezes

( ) Raramente

( ) Nunca

Se a resposta foi nunca, desconsidere as questões a seguir e finalize o questionário.

3- Dentre as atividades que você desenvolve, considera sua função como:

( ) Estratégica

( ) Operacional

( ) Estratégica e Operacional

4- Durante a graduação de Relações Públicas na UFSM, você aprendeu a criar planejamentos de comunicação?

Sim

Não

Caso a resposta for não, avance para a questão 7.

5- Você desenvolve um planejamento geral contendo as ações de Relações Públicas que serão executadas no decorrer do ano?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

6- Você considera o seu planejamento, atualmente, estratégico conforme as teorias aprendidas durante a graduação, apresentando diagnóstico, objetivos, público de interesse e propostas de ações, por exemplo?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

7- Os públicos da organização a qual você faz parte participam de alguma maneira do desenvolvimento dos processos de comunicação e/ou relações públicas?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

8- Você desenvolve (ou coordena) atividades de sustentação? Tais como clipping, mailing, calendarização e cartão RP.

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

Se a resposta foi nunca, desconsidere as questões a seguir e finalize o questionário.

9- Existe um calendário anual contendo as datas comemorativas importantes para a sua organização?

Sim

Não

Se a resposta foi não, desconsidere as questões a seguir e finalize o questionário.

10- Especificamente sobre a atividade de calendarização, você desenvolve um planejamento prévio?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

11- Os públicos de interesse destas datas comemorativas participam na criação das ações propostas pela calendarização?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

12- Na organização que você faz parte, a prática de calendarização é considerada:

Operacional

Estratégica

13- As atividades propostas a partir da calendarização são avaliadas?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

Se a resposta foi nunca, avance para a questão 15.

14- Os públicos para quem as atividades de calendarização foram propostas participam desta avaliação?

Sempre

As vezes

Raramente

Nunca

15- Você acredita que poderia utilizar a prática de calendarização na constante manutenção do relacionamento, inclusive afetivo, entre organização-público/ público-organização?

Sim

Não

16- As ações de calendarização desenvolvidas durante esse ano na organização a qual você faz parte, ao seu ver, auxiliaram em quais aspectos da comunicação citados nas opções a seguir. **Assinale de uma a três opções!**

Relacionamento entre organização-público.

Estreitamento de laços afetivos para com os públicos de interesse.

Sentimento de pertencimento do público para com a organização.

Fortalecimento da identidade da organização.

Manutenção do vínculo entre público e organização.

Valorização dos objetivos do público com os objetivos da organização.

Aproximação entre públicos de interesse e organização.

Outros. \_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua participação!