

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS I – MONOGRAFIA

Andréia Varga

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS APLICADAS ÀS ATIVIDADES DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS**



Porto Alegre  
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROJETO EXPERIMENTAL EM RELAÇÕES PÚBLICAS I – MONOGRAFIA

Andréia Varga

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS APLICADAS ÀS ATIVIDADES DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho (Monografia) de conclusão de curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Karla Maria Müller  
Co-orientadora: Carmen Regina Abreu

Porto Alegre

2010

*Dedico este trabalho aos meus pais, **Vitor e Rosi**,  
que tenho certeza, esperaram ansiosamente para  
que este momento chegasse.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em especial, à minha co-orientadora, Prof<sup>a</sup>. Ms. Carmen Regina Abreu, pelo incentivo e dedicação, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos amigos e colegas pelas dicas e auxílios.

E a todos que de alguma maneira contribuíram, direta ou indiretamente, para a elaboração deste trabalho.

*“Quando os ventos da mudança sopram,  
alguns constroem abrigos,  
outros moinhos”*

**Clauss Möller (1992)**

## RESUMO

Esta monografia analisa a relevância e utilidade para o profissional de relações públicas dos conhecimentos de gestão de projetos. Partindo de um cenário em que o profissional de relações públicas deve assumir papéis cada vez mais estratégicos nas organizações modernas, seu objetivo é identificar convergências entre as áreas, verificando a gestão de projetos como possível ferramenta de trabalho para as relações públicas. Para isso, é realizado um estudo bibliográfico das duas atividades, explorando os conceitos de gestão de projetos, suas metodologias e ferramentas, e revisando os conceitos de relações públicas e suas funções, o papel do profissional no mundo contemporâneo também é investigado assim como seu papel estratégico e sua formação acadêmica. Por fim, baseado no método do PMI – *Project Management Institute*, o trabalho constrói uma reflexão sobre a aplicação deste modelo de gestão de projetos nas práticas de comunicação estratégicas por parte dos profissionais de relações públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projeto. Gestão de Projetos. Comunicação. Estratégia. Relações Públicas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	11
2.1 Conceito de projeto.....	12
2.2 Os benefícios da gestão de projetos.....	15
2.3 Metodologias de gestão de projetos.....	19
2.4 O modelo do PMBOK.....	21
2.4.1 A estrutura do gerenciamento de projetos.....	23
2.4.2 Grupos de processos.....	26
2.4.3 As áreas de conhecimento da gerencia de projetos.....	29
<b>3 RELAÇÕES PÚBLICAS</b> .....	32
3.1 Conceito de relações públicas.....	33
3.2 As funções de relações públicas.....	35
3.3 Atuação do profissional no cenário atual.....	39
3.4 Relações Públicas e estratégia.....	41
3.5 Formação profissional.....	45
<b>4 GESTÃO DE PROJETOS E RELAÇÕES PÚBLICAS: CONVERGÊNCIAS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL</b> .....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações uma função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do domínio das ferramentas adequadas. Para isso, o profissional poderia e deveria se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento, suas aplicações são claras, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de ação.

A atividade de relações públicas no composto da comunicação nas organizações da sociedade globalizada assume novas formas e características. Daquele caráter meramente tático e técnico que recebia no passado passa a ter uma característica muito mais estratégica. O desempenho desta função estratégica dependerá do posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação. O aproveitamento do que nos ensina a teoria de gerenciamento e decisões, pode vir a ser um imperativo nesta direção.

Ao pensar na gestão da comunicação pelas relações públicas nas organizações muito se tem por aprender. Na prática, muitas vezes, ela é gerida desconectada dos objetivos da empresa, com muito mais ênfase nas tarefas do que nos processos. Ao mesmo tempo, os recentes avanços tecnológicos e a revolução da informação têm constantemente nos conduzido a novos horizontes de possibilidades e níveis de exigência e excelência cada vez mais elevados. Esta realidade do mercado cria a demanda para aplicação da gestão de projetos, que



pode ganhar significativa importância na gestão das atividades de comunicação dentro de uma organização. Pois a disciplina se apresenta como uma maneira flexível e ao mesmo tempo sistemática de gerenciar, e que pode ser útil para pensar a comunicação como um processo estratégico no lugar de um conjunto de tarefas.

Assim, este trabalho nasce com o objetivo geral de analisar os processos da gestão de projetos e as funções de comunicação em relações públicas e identificar como essas atividades podem interagir. Buscando desvendar de que formas os profissionais de relações públicas poderiam fazer uso das ferramentas de gestão de projetos para qualificar sua atuação profissional, foram estabelecidos três objetivos específicos; mapear os principais processos da gestão de projetos, investigar os novos conceitos de comunicação estratégica e o papel das relações públicas e identificar quais as aplicações da gestão de projetos na prática de comunicação estratégica.

Optamos por buscar tais objetivos através da identificação das convergências teóricas e práticas entre os dois paradigmas, utilizando como metodologia a revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica apresenta como vantagem em comparação com os outros métodos, a oportunidade de uma cobertura muito maior de dados e elementos do que seria possível através de uma pesquisa direta de ordem prática, por exemplo. Por meio do levantamento e análise das principais teorias publicadas sobre os assuntos investigados pretende-se proporcionar maior familiaridade com o tema. E a partir do exame e da articulação dos conceitos selecionados, estabelecer as relações buscadas pela pesquisa, evidenciando os fatores comuns entre as teorias. Do ponto de vista de seus objetivos este trabalho pode então, ser classificado como uma pesquisa exploratória (GIL, 2002).

Espera-se com este trabalho situar os profissionais de relações públicas nos conceitos básicos de gerenciamento de projetos, e incentivar a apropriação destas práticas por parte destes profissionais. Pesaram na escolha do tema a experiência pessoal da autora, que identificou em sua atuação profissional a necessidade de conhecimentos específicos de gestão de projetos, e a posterior identificação da inexistência de publicações que tratassem especificamente do uso destas ferramentas aplicadas às funções de comunicação.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, o segundo e o terceiro capítulo apresentam, respectivamente, visões sobre a área de gestão de projetos e de relações públicas, trazendo o segundo o conceito de projeto, as diferentes metodologias de gestão de projetos, com um olhar aprofundado no método do PMI – *Project Management Institute* e as funções e instrumentos apresentados no corpo de conhecimento. O terceiro capítulo, por sua vez, revisa os conceitos de relações públicas e trata do papel da profissão de relações públicas nas organizações modernas, as suas funções; o papel estratégico da comunicação; e a formação do profissional.

Já o quarto capítulo é dedicado a responder a questão de pesquisa através da reflexão sobre as formas como estas duas áreas do conhecimento estudadas podem interagir. São apresentados exemplos de outras áreas que já estão se apropriando dos conhecimentos de gestão de projetos, construídas as propostas do trabalho e discutidos alguns dos seus limites de estudo. Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais sobre esta pesquisa, os resultados alcançados, suas contribuições para a academia e para estudos futuros e sua utilidade prática para o mercado.

## 2 GESTÃO DE PROJETOS

Os projetos existem na humanidade desde os primórdios, pode-se arriscar dizer que todas as grandes realizações humanas representaram em algum nível a execução de um projeto. Thiry-Cherques (2002) faz referência à existência de documentação histórica comprovando a execução de projetos na Mesopotâmia, cerca de 6.000 anos atrás. Entretanto nas civilizações antigas quase a totalidade dos projetos realizados dizia respeito a poder, religião ou a construção de monumentos grandiosos (KEELING, 2002). Já no cenário corporativo atual, os projetos se multiplicaram e se tornaram cada vez mais complexos. Para lidar com esta nova realidade e com as necessidades técnicas ligadas aos projetos modernos, foram sendo desenvolvidas novas técnicas de gestão. Sendo a gestão de projetos uma das mais importantes delas.

O gerenciamento de projetos moderno pode ser entendido como uma área distinta de prática gerencial. Oriundo da evolução da abordagem sistêmica na administração, foi inicialmente estabelecido na década de 50 pelos militares americanos, no desenvolvimento de novos armamentos e só a partir da década de 80 começou a ser utilizado fora da esfera militar. Portanto, assim como a prática de relações públicas, trata-se de uma atividade bastante nova. E que igualmente, apesar de sua grande importância ainda é pouco conhecida por gerentes e administradores em geral.

A fim de esclarecer e detalhar as atividades e funções da gestão de projetos serão apresentadas nesse capítulo as definições de projeto, as principais metodologias de gestão de projetos existentes e as funções e instrumentos utilizados nesta atividade administrativa.

Deste modo, o objetivo deste capítulo é apresentar um panorama sobre a prática de gestão de projetos, bem como destacar conhecimentos teóricos e práticas necessárias para trabalhar com esta ferramenta.

## 2.1 Conceito de projeto

De forma resumida podemos definir projeto como um empreendimento que tenha uma duração específica e um objetivo único. Partindo destas premissas básicas cada autor apresenta sua própria definição que pode dar maior ou menor ênfase para outras características complementares que um projeto normalmente apresenta. Vargas (2008) responde a questão – o que é um projeto? – afirmando que um projeto é um empreendimento, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com começo, meio e fim, com foco na realização de um objetivo claro e definido com prazos, custos, recursos e parâmetros de qualidade especificados. Ele ainda cita alguns exemplos de projetos, como: contruir uma nova planta industrial, escrever um livro, reestruturar um setor ou departamento de uma empresa, preparar um plano de marketing ou de publicidade<sup>1</sup>, lançar um novo produto ou serviço, ou até mesmo planejar uma viagem (VARGAS, 2008, p. 1 em tradução livre).

O Guia PMBOK (2008) – Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – define projeto como um esforço temporário para a criação de um produto ou serviço único. Temporário, por que tem início e fim bem definidos, e único, devido

---

<sup>1</sup> Por tratar-se da tradução de um texto extraído de uma publicação da área da administração, optamos por traduzir o termo original *publicity* para /publicidade/ como ocorre normalmente neste segmento de publicações, no entanto é importante salientar que nas bibliografias de comunicação social a expressão *publicity* corresponde ao termo /propaganda/. Em ambos os casos o termo refere-se à veiculação de informações de forma espontânea.

ao fato dele distinguir-se, de alguma forma, de todos os outros produtos ou serviços já realizados. Já Kerzner (2002) explica o que é um projeto da seguinte forma:

Trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa. Uma companhia qualquer pode gerenciar atividades repetitivas baseadas em padrões históricos. O desafio para quem não quer ser apenas mais uma empresa no mercado está em gerenciar atividades nunca tentadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro. (KERZNER, 2002, p. 17)

Em comum nas diferentes definições apresentadas podemos identificar a presença de termos como recursos, prazos, custos e qualidade, características primordiais de um projeto as quais serão aprofundadas mais adiante.

O autor Thiry-Cherques (2002) lembra que, para entender o conceito de projeto, tão importante quanto saber o que é um projeto é saber identificar o que não é um projeto. Segundo ele o termo tem sido utilizado erroneamente de forma tão generalizada que vem perdendo seu sentido original. Ele cita que a palavra */projeto/* já virou sinônimo de aspiração, de intenção e ganhou outros usos igualmente vagos como na expressão „projeto de vida’ ou quando é utilizado para designar um documento contendo um registro de intenções. Para Thiry-Cherques (2002) é preciso ter atenção, pois muitas empresas e organizações têm classificado como projetos atividades que não poderiam ser tratadas como tal. Ele ainda alega que não é exagero afirmar que do conceito original de projeto restou atualmente somente a sua denominação.

A aceção de projeto apresentada por Thiry-Cherques (2002) é a de uma organização transitória, que compreende uma sequência de atividades dirigidas à criação de um produto e ou serviço singular em dado tempo. Esta traz consigo diversos conceitos que se opõe a nossa noção tradicional de como funcionam as organizações. Assim temos a expressão */transitória/* opondo-se a idéia de permanência, */sequência de atividades/* no lugar de conjunto de atividades, */um produto ou serviço singular/* ao invés de um coletivo de produtos e serviços e */um tempo dado/* contrapondo-se a “qualquer momento”.

No livro *Análise de sistemas e administração de projetos* de 1978, David I. Cleland e William R. King já apresentavam uma tabela que ajudava a diferenciar o ponto de vista do projeto das funções administrativas tradicionais, conforme reproduzido abaixo:

<b><i>Fenômenos</i></b>	<b><i>Ponto de vista do projeto</i></b>	<b><i>Ponto de vista funcional</i></b>
Dicotomia organizacional "linha-staff"	Permanecem vestígios do modelo hierárquico, mas as funções de linha são postas numa posição de apoio. Existe uma teia de relações de autoridade e responsabilidade.	As funções de linha têm responsabilidade direta pelo cumprimento dos objetivos; a linha comanda, e o "staff" aconselha.
Princípio escalar	Existem elementos da cadeia vertical, mas a ênfase principal é colocada no fluxo de trabalho horizontal e diagonal. Conduzem-se importantes negócios conforme a legitimidade das tarefas o exija.	A cadeia de relações de autoridade vai do superior ao subordinado em toda a organização. Os negócios centrais, cruciais e importantes são conduzidos de cima para baixo na hierarquia vertical.
Relação superior-subordinado	As relações de colega para colega, administrador para técnico e para perito, de associado para associado, etc., são usadas para conduzir muitos dos principais negócios.	Este é o relacionamento mais importante; se for sadio trará o sucesso. Todo negócio importante é conduzido através de uma estrutura piramidal de superiores e subordinados.
Objetivos organizacionais	A administração de um projeto torna-se uma aventura conjunta de muitas organizações relativamente independentes. Assim, o objetivo torna-se multilateral.	Os objetivos organizacionais são buscados pela unidade origem (um conjunto de suborganizações) que trabalha em seu ambiente. O objetivo é unilateral.
Unidade de direção	O administrador de projetos trabalha através de linhas funcionais e organizacionais para cumprir um objetivo interorganizacional comum.	O administrador geral age como o único chefe para um grupo de atividades que têm o mesmo plano.
Paridade de autoridade e responsabilidade	Existe uma considerável oportunidade para a responsabilidade do administrador de projeto exceder sua autoridade. As pessoas de apoio frequentemente respondem a outros administradores (funcionais) para o pagamento, relatório de desempenho, registros, promoções, etc...	Consistente com a administração funcional; a integridade da relação superior-subordinado é mantida através de uma autoridade funcional e de serviços de aconselhamento do "staff".

Duração de tempo	O projeto (e, portanto a organização) é finito na sua duração.	Tende a se perpetuar para fornecer um suporte facilitador e contínuo.
------------------	--	---

Como vemos as diferenças entre os dois modelos são bem claras, principalmente no que diz respeito as relações de poder e a agilidade dos processos.

## 2.2 Os benefícios da gestão de projetos

O PMI – Project Management Institute – entende e apregoa que um gerenciamento de projetos eficaz é indispensável para converter estratégias de negócios em resultados positivos de negócios<sup>2</sup>. Podemos complementar com Vargas (2003) que coloca que uma das grandes vantagens do gerenciamento de projetos é que ele não é reservado a projetos gigantescos, podendo ser empregado em projetos de qualquer ordem, independente de sua complexidade, orçamento ou tamanho, e em qualquer linha de negócios.

Para Keeling (2002) os benefícios da gestão de projetos estão intrinsecamente ligados as principais características da prática. Ele destaca onze delas, abaixo elencadas:

- **Simplicidade de propósitos**, pois um projeto necessita de objetivos e metas claramente definidos e fáceis de compreender;
- **Clareza de propósito e escopo**, um projeto deve poder ser resumido em poucas palavras; objetivos, escopo, recursos, qualidade de resultados, e etc.;

<sup>2</sup> Informação contida no site do PMI Brasil.  
Disponível em: <http://www.pmi.org.br/> Acesso em: 24 out. 2010.

- **Controle independente**, devendo um projeto estar protegido das possíveis causas que afetariam operações rotineiras;
- **Facilidade de medição**, consequência da definição prévia de metas e padrões de desempenho;
- **Flexibilidade de emprego**, um projeto pode fazer uso de profissionais e especialistas de outras áreas da empresa, sem a necessidade de deslocar os profissionais de suas atividades principais;
- **Conduz à motivação e moral da equipe**, a novidade e o caráter específico de um projeto tende a elevar a motivação da equipe envolvida;
- **Sensibilidade ao estilo de administração e liderança**, equipes especializadas tendem a reagir de forma mais crítica a alguns estilos de liderança;
- **Útil ao desenvolvimento individual**, trabalhar com uma equipe corretamente alocada e motivada favorece o crescimento e desenvolvimento pessoal dos envolvidos;
- **Favorece a discrição e a segurança**, projetos podem ter suas informações estratégicas mais facilmente protegidos devido ao acesso restrito aos membros de sua equipe;
- **Mobilidade**, por seu caráter independente projetos podem ser executados em qualquer parte do mundo;
- **Facilidade de distribuição**, Keeling (2002) coloca que em muitos casos a administração de um projeto pode ficar livre de contratos.



Partindo desta visão o autor corrobora com o que diz Vargas (2003) e afirma que a realização de projetos nestas circunstâncias é ilimitada, abrangendo os mais diversos assuntos como a construção de grandes obras de engenharia ou a ajuda humanitária a comunidades carentes.

Com a disponibilidade de sistemas de assessoria e controle administrativo, cada vez mais sofisticados, a administração de projetos tornou-se um poderoso instrumento de transformação e crescimento utilizado no desenvolvimento de rotinas e sistemas dentro das organizações. (KEELING, 2002, p. 6)

Do ponto de vista dos executivos responsáveis pela implantação da gestão de projetos, existem diversos mitos relacionados à atividade. Vargas (2003) ilustra esta situação através de uma tabela que apresenta a visão inicial da empresa e a visão dos benefícios adquiridos após a aplicação prática dos conceitos:

<b>Visão anterior</b>	<b>Visão atual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de projetos precisará de mais pessoal e aumentará os custos gerais</li> <li>• A lucratividade poderá diminuir</li> <li>• A gestão de projetos aumentará as mudanças de escopo</li> <li>• A gestão de projetos cria instabilidade na organização e aumenta conflitos</li> <li>• A gestão de projetos é na verdade “colírio nos olhos” para agradar aos clientes</li> <li>• A gestão de projetos irá criar problemas</li> <li>• Somente grandes projetos necessitam de gestão de projetos</li> <li>• A gestão de projetos aumentará os problemas de qualidade</li> <li>• A gestão de projetos criará problemas de autoridade e poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal</li> <li>• A lucratividade irá aumentar</li> <li>• A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo</li> <li>• A gestão de projetos deixa a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional</li> <li>• A gestão de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes</li> <li>• A gestão de projetos proporciona uma forma de resolver problemas</li> <li>• Todos os projetos serão beneficiados pela gestão de projetos</li> <li>• A gestão de projetos aumenta a qualidade</li> <li>• A gestão de projetos reduz disputas por fatias de poder</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de projetos põe em evidência a subotimização ao cuidar apenas de um projeto</li> <li>• A gestão de projetos entrega produtos a um cliente</li> <li>• O custo da gestão de projetos pode tornar uma empresa não competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de projetos permite que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa</li> <li>• A gestão de projetos produz soluções</li> <li>• A gestão de projetos fará a empresa progredir</li> </ul>
---	---

Além disso, no recente livro, *Practical Guide for Project Planning*, Vargas (2008) menciona dez benefícios da gestão de projeto, que ele considera serem os mais importantes. Abaixo eles são listados em tradução livre:

- Evita surpresas durante a execução do trabalho;
- Permite o desenvolvimento de vantagens competitivas e novas técnicas, porque toda a metodologia é estruturada;
- Antecipa situações problemáticas que podem ser encontradas. Então ações preventivas e corretivas podem ser tomadas antes que estas situações se transformem em problemas reais;
- Adapta o trabalho ao mercado consumidor e ao cliente do projeto;
- Torna o orçamento disponível antes que as despesas ocorram;
- Acelera o processo de decisão por garantir que a informação esteja estruturada e disponível;
- Aumenta a administração e controle de todas as fases que devem ser executadas, graças ao detalhamento anterior que é realizado;
- Facilita e orienta revisões do âmbito do projeto decorrentes das alterações no mercado ou no ambiente competitivo, reforçando assim a capacidade de adaptação do projeto;

- Otimiza a alocação de pessoal e recursos necessários;
- Através da documentação, agiliza a criação de orçamentos para futuros projetos.

Não obstante, o próprio Vargas (2003) em sua publicação anterior coloca que o gerenciamento de projetos não deve ser visto como modismo, e sim como uma proposta para formar um processo lógico e estruturado, capaz de lidar com empreendimentos que se caracterizam pela novidade, complexidade e intensa dinâmica ambiental.

### **2.3 Metodologias de gestão de projetos**

Sobre os instrumentos para a prática de gestão de projetos Thiry-Cherques (2002) identifica quatro raízes que evoluíram para dar origem às diferentes metodologias existentes hoje. A dos *projetos de investimentos* utilizados pelas instituições financeiras para avaliar riscos e calcular taxas de retorno ao selecionar investimentos, o modelo advindo dos *esquemas europeus de planificação* como o sistema alemão ZOO de cooperação internacional que considera primordialmente os instrumentos dirigidos a objetivos bem definidos e compartilhados como coordenação, integração e apoio mútuo, os *projetos de desenvolvimento econômico* influenciados pela idéia de regulação econômica e atualmente operados pelas instituições internacionais de fomento e pelos bancos públicos, com ênfase em análise setorial e nas análises de demanda, dimensionamento, localização e produtividade dos insumos e financeiro-orçamentária.

Porém dos modelos apresentados aquele que evoluiu para ser aplicado nas corporações modernas foi o que se desenvolveu a partir dos *projetos de engenharia* promovidos pelos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, e as guerras da Coreia e Vietnã. Este modelo é o que posteriormente deu origem ao sistema

americano do PMI, hoje difundido mundialmente, especialmente nas Américas. O programa compõe um corpo de conhecimento que enfatiza a definição de objetivos e de uma sequência temporal, englobando os custos, qualidade, comunicação e gestão dos recursos. A maioria dos softwares de projetos disponíveis no mercado atualmente utiliza esta visão (THIRY-CHERQUES, 2002, p.24).

Kerzner (2002) defende a importância da utilização de uma metodologia durante a execução de um projeto. Ele afirma que os benefícios na adoção de uma metodologia padrão de gestão de projetos são inúmeros e os classifica como sendo de curto ou longo prazo. Conforme o autor, os benefícios de curto prazo possuem foco na execução da gestão de projetos podendo ser descritos como:

- diminuição do tempo de ciclo de vida e custo reduzidos;
- planejamento realista com grande possibilidade de atingir o cronograma proposto;
- melhor comunicação quanto ao que é esperado de cada papel envolvido e quando é esperado;
- feedback: conhecimento adquirido, lições aprendidas.  
(Michael Peplowski apud KERZNER, 2002, p. 97)

Já os benefícios no longo prazo da aplicação de uma metodologia universal, para Kerzner (2002), estão mais focados nos fatores críticos de sucesso e na satisfação dos clientes, são eles:

- maior rapidez na entrega ao mercado mediante controles mais rígidos;
- redução global dos riscos no programa;
- melhor gerenciamento do risco, que conduz a uma melhor tomada de decisões;
- aumento da confiança e satisfação do cliente; que conduz ao aumento dos negócios e à expansão das responsabilidades para a categoria principal de provedores;
- ênfase na satisfação do cliente e no valor agregado ao invés de disputas internas entre os grupos funcionais;
- o cliente trata o provedor como um “sócio” ao invés de considerá-lo uma commodity;
- O provedor auxilia o cliente durante o planejamento das atividades estratégicas;
- comparações de desempenho (benchmarking) e aperfeiçoamentos continuados se tornam mais fáceis e rápidos.  
(KERZNER, 2002, p. 97)

Existem diversas metodologias de gestão de projetos, grandes empresas como a General Motors, a Ericsson, a Nortel ou a Compaq desenvolvem seus próprios sistemas de gestão de projetos, adaptados as suas necessidades únicas. Porém desenvolver uma metodologia padrão não é algo que possa ou deva ser realizado por qualquer empresa. Nestes casos, utilizamos o que podemos chamar de programas-padrão em gestão de projetos. Dentre esses modelos, destacam-se o Corpo de Conhecimentos em Gerência de Projetos, o guia PMBOK – (*Project Management Body of Knowledge*), concebido pelo (PMI) Project Management Institute e as Competências-Base (*IPMA Competence Baseline*) do International Project Management Association (IPMA).

Para aprofundar os conceitos de gerência de projetos e suas formas de aplicação prática, optamos por utilizar neste trabalho a metodologia de gestão proposta pelo PMI – *Project Management Institute*. A escolha desta metodologia como paradigma de referência para a gestão de projetos para o trabalho, foi ancorada no fato desta ser a metodologia mais difundida, tanto no mercado como na comunidade acadêmica, sendo citada ou utilizada como referência por quase todos os autores pesquisados. Não obstante, ela é a única que se tornou padrão internacional ISO tendo sido utilizada como a base para o padrão internacional para a gerência de projetos, através da norma ISO 10006 (*Quality Management: Guidelines to Quality in Project Management*) no ano de 1997. No Brasil, a norma foi incorporada ao acervo nacional em dezembro de 2000.

## **2.4 O modelo do PMBOK**

O Project Management Institute (PMI®) é uma instituição sem fins lucrativos fundada em 1969. Sua primeira reunião foi realizada no Georgia Institute of Technology em Atlanta, Geórgia, EUA, porém o grupo constituiu oficialmente a associação na Pensilvânia, EUA, onde mantém sua sede até hoje. A organização funciona através do sistema de associados e tem como objetivo promover e ampliar o conhecimento existente sobre gestão de projetos e estimular o desempenho de

profissionais e organizações desta área<sup>3</sup>. Assim que entram na organização os membros são convidados a se filiarem a um capítulo na região geográfica mais próxima, são 248 disponíveis em todo o mundo.

Através destes capítulos, ou seções, o PMI promove seminários internacionais e oficinas de estudos, que visam divulgar a prática e qualificar os profissionais em atuação. Recentemente a seção gaúcha do PMI realizou um evento de quatro dias na cidade de Porto Alegre, o Jornal do Comércio do dia 21 de setembro de 2010, apresentou matérias sobre o evento e divulgou o número atual de filiados à instituição que hoje chega a 500 mil, distribuídos em 175 países, sendo 10 mil no Brasil.

Kerzner (2002) considera a instituição como uma das empresas-chave da gestão de projetos, e lembra que ela e o IPMA já estiveram envolvidos em disputa para assumir a liderança global do setor. Desde então, a instituição cresceu, e o PMI administra e coordena um programa de credenciamento mundialmente reconhecido. Cleland (2002) classifica o PMI como líder nos padrões de gerência de projetos, tendo o seu guia, o PMBOK Guide já vendido mais de 450.000 exemplares e sendo oficialmente traduzido para seis idiomas.

O PMI apresenta a sua publicação mais como uma norma para a profissão de gerência de projetos e menos como uma metodologia. Vargas (2008) nos afirma que o PMBOK representa a totalidade dos conhecimentos existentes na área, e que, assim como em outras profissões, o corpo de conhecimento é baseado na contribuição dos profissionais e estudantes que aplicam este conhecimento em suas atividades. Ele ainda coloca que o guia inclui conhecimentos já comprovados com ampla aplicação nas práticas tradicionais, assim como conhecimento sobre práticas inovadoras e mais avançadas mesmo que ainda com uma aplicação mais limitada. Além disso, o Guia PMBOK, se propõe a estabelecer e oferecer aos profissionais uma terminologia comum para ser utilizada nas práticas de gestão de projetos.

---

<sup>3</sup> Informação contida no site do PMI Brasil. Disponível em: <http://www.pmi.org.br/> Acesso em: 06 nov. 2010.

O Guia PMBOK® identifica esse subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boa prática. “Amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe um consenso geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos. (PMBOK, 2008, p. 11)

O documento do PMBOK é organizado em doze capítulos divididos em três seções. A primeira delas denominada *A estrutura do gerenciamento de projetos* - engloba os dois primeiros capítulos, o primeiro sendo a *Introdução* e o segundo tratando do *Ciclo de vida e organização do projeto*. A segunda seção – *A norma de gerenciamento de projetos* - possui um único capítulo, dedicado a definir os cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos e mapear as áreas de conhecimento para os grupos de processos. Por fim a última seção – *As áreas de conhecimento de gerência e projetos* - possui nove capítulos, um para cada uma das áreas de conhecimento em gestão de projetos.

A seguir propomos um panorama com os principais conteúdos apresentados em cada uma das seções do PMBOK. O objetivo deste levantamento é revisar os conceitos tratados, sem a ambição de percorrer a obra na íntegra, esgotar o tema ou servir como guia de consulta sobre o método. Esperamos exclusivamente, com isso, municiar a posterior discussão sobre a utilidade das práticas então apresentadas para o profissional de relações públicas em sua atuação profissional.

#### **2.4.1 A estrutura do gerenciamento de projetos**

Nesta primeira seção o PMBOK apresenta os conceitos mais importantes sobre gerenciamento de projetos e principalmente introduz o seu método e sua forma de organização.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos. Os 5 grupos de processos são: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle e Encerramento. (PMBOK, 2008, p.13)

Para o PMBOK (2008) gerenciar um projeto inclui as seguintes tarefas:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptação aos diferentes interesses e necessidades das partes envolvidas no decorrer do planejamento e execução do projeto;
- Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto, que podem incluir: Escopo; Qualidade; Cronograma; Orçamento; Recursos e Riscos, entre outros. Cada projeto vai apresentar suas restrições específicas.

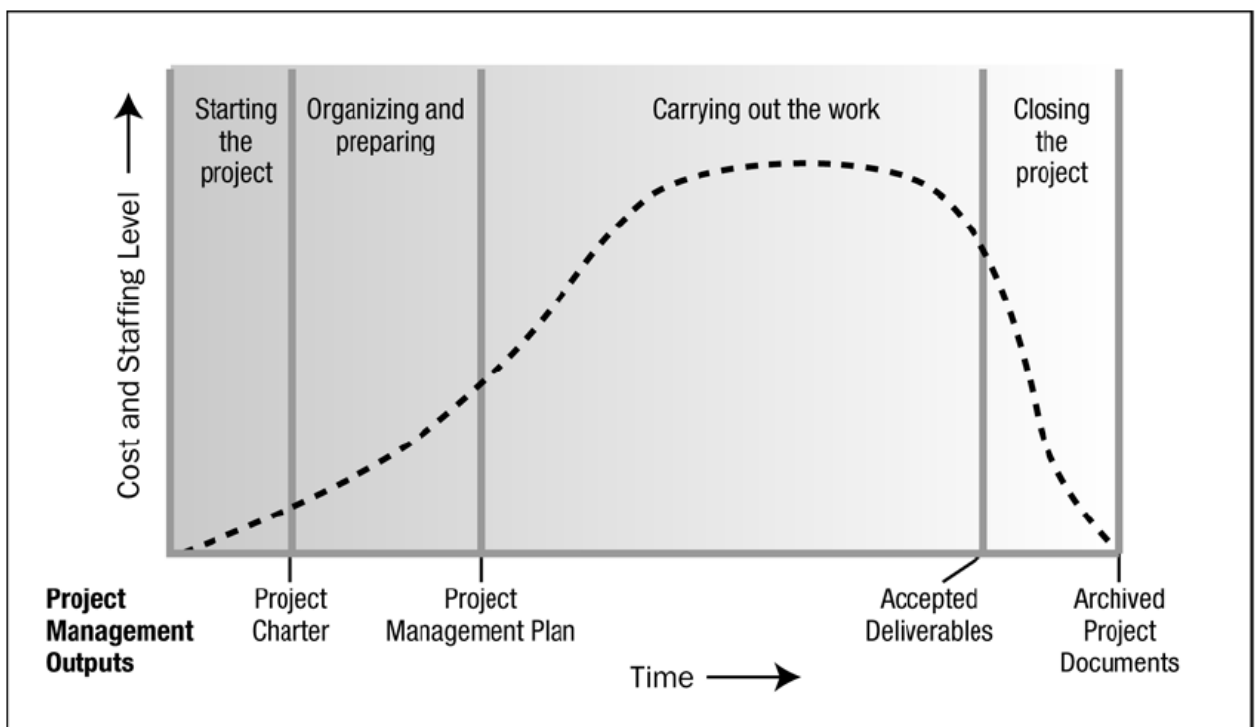
Todos estes fatores estão de tal forma interrelacionados que, à medida que um se modificar, ao menos um outro deverá ser adaptado em consequência. Graças a este grande potencial de mudanças o planejamento de um projeto deve ser construído de forma progressiva, sendo constantemente atualizado e detalhado no decorrer do ciclo de vida do projeto, conforme obtidas novas e mais precisas informações. Isto significa que conforme o projeto é executado a equipe responsável adquire mais e mais insumos para gerenciar com mais precisão.

*O ciclo de vida de um projeto* é composto por suas fases que normalmente são seqüenciais, mas que podem em alguns casos se sobrepor. A definição do número de fases de um projeto, e de quais serão elas, pode variar muito, e será determinada pelas necessidades de cada organização, pela natureza do projeto em si, e por qual será sua área de atuação e aplicação. Portanto, o ciclo de vida de um projeto pode ser desenvolvido especificamente caso a caso, partindo da regra de que todo projeto deve possuir um início e um fim, as atividades desenvolvidas em seu ínterim poderão ser as mais diversas. Sendo assim, o ciclo de vida constitui-se



em uma estrutura básica que pode ser adaptada para os mais diversos tipos de projetos.

Esta estrutura pode ser resumida em: **Início do projeto**; **Organização e preparação**; **Execução do trabalho do projeto** e **Encerramento do projeto**, e pode ser utilizada para qualquer tipo de projeto independente de sua complexidade. O gráfico abaixo foi retirado do PMBOK (2008) e ilustra o nível de custo e envolvimento de equipe em cada fase do ciclo.



**Figura 1: Nível típico de custos e pessoal ao longo do ciclo de vida**

Esta visão macro do projeto é muitas vezes utilizada para apresentá-lo para aqueles *stakeholders*<sup>4</sup> que possuem menos envolvimento com o detalhamento da execução do projeto, membros de uma diretoria, por exemplo.

As fases de um projeto são as divisões de um projeto em partes definidas pela necessidade de maior controle para garantir entregas importantes. Elas devem ser seqüenciais para garantir o andamento do projeto, podendo apesar disso, se

<sup>4</sup> O termo *Stakeholders* vem do inglês e é amplamente utilizado tanto na literatura de administração como de comunicação para designar as partes interessadas em uma organização. São os públicos que de alguma forma podem ser afetados pelas ações da organização ou exercer influência em suas atividades.

sobrepôr em alguns casos. Também é possível que alguns projetos possuam uma única fase. Independente de seu tamanho ou complexidade, o que é definido pelas necessidades de cada projeto, todas as fases têm características comuns entre si:

- Quando seqüenciais, o encerramento de uma delas termina com a entrega de um produto resultado do trabalho desenvolvido ou com algum tipo de transferência para a próxima. Estes pontos também denominados saídas de fase, passagens, ou pontos de término, funcionam como período de avaliação do trabalho realizado até o momento e se necessário base para modificações ou até mesmo o término de projetos, se for este o caso;
- Cada fase possui um foco completamente diferente das outras, podendo envolver diferentes equipes e recursos;
- O principal objetivo de cada fase demanda um nível extra de controle para a obtenção do sucesso, que só é adquirido com a aplicação repetida de processos dos cinco grupos de processos, e que define os limites da fase.

Por fim, as fases são etapas macro do projeto, elementos de seu ciclo de vida e não podem ser confundidas com um grupo de processos, conceito que veremos a seguir.

#### **2.4.2 Grupos de processos**

Neste único capítulo da segunda seção – *A norma de gerenciamento de projetos*, o PMBOK define os cinco grupos de processos em que é dividido o seu método de gerenciamento de projetos.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto,

resultado ou serviço predefinido. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes. (PMBOK, 2008, p.38)

Com relação aos processos o PMBOK (2008) define os seguintes critérios que devem ser cumpridos para garantir o sucesso de um projeto:

- Selecionar os processos adequados para os objetivos do projeto;
- Utilizar uma abordagem predefinida para que seja possível atender aos requisitos do projeto;
- Cumprir os requisitos para atender aos interessados no projeto;
- Equilibrar as demandas paralelas e muitas vezes concorrentes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos para gerar o resultado esperado.

O PMBOK (2008) agrupa os processos de um projeto em cinco categorias, identificadas como *grupos de processos de gerenciamento de projetos*. Independentemente de áreas de aplicação ou setores, eles são necessários em qualquer tipo de projeto, possuem dependências claras e em geral são executados sempre na mesma ordem, são eles:

- **Grupo de processos de iniciação** – Processos realizados para definir um novo projeto ou o início de uma nova fase;
- **Grupo de processos de planejamento** – Realizados para definir o escopo, delimitar os objetivos e definir o plano de atividades necessárias para atingir os objetivos estabelecidos;
- **Grupo de processos de execução** – Processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e concretizar o que foi planejado;

- **Grupo de processos de monitoramento e controle** – São os processos necessários para regular o andamento do projeto, identificar e avaliar a necessidade de possíveis correções de curso, e iniciá-las quando for o caso.
- **Grupo de processos de encerramento** – Processos utilizados para finalizar as atividades de todos os grupos de processos e encerrar formalmente a fase, ou o projeto como um todo.

Apesar de apresentados de forma independente, o PMBOK (2008) adverte que os processos de gerenciamento de projetos na prática se sobrepõem e interagem de diferentes formas, e que cabe ao gerente de projetos identificar a melhor forma de administrá-los.

Raramente os grupos de processos são eventos distintos ou que ocorrem uma única vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto. [...] Se o projeto estiver dividido em fases, os grupos de processos interagem dentro de cada fase. (PMBOK, 2008, p.40-41)

Abaixo reprodução do gráfico que o PMBOK (2008) utiliza para ilustrar esta interação dos grupos de processos dentro de uma das fases de um projeto:

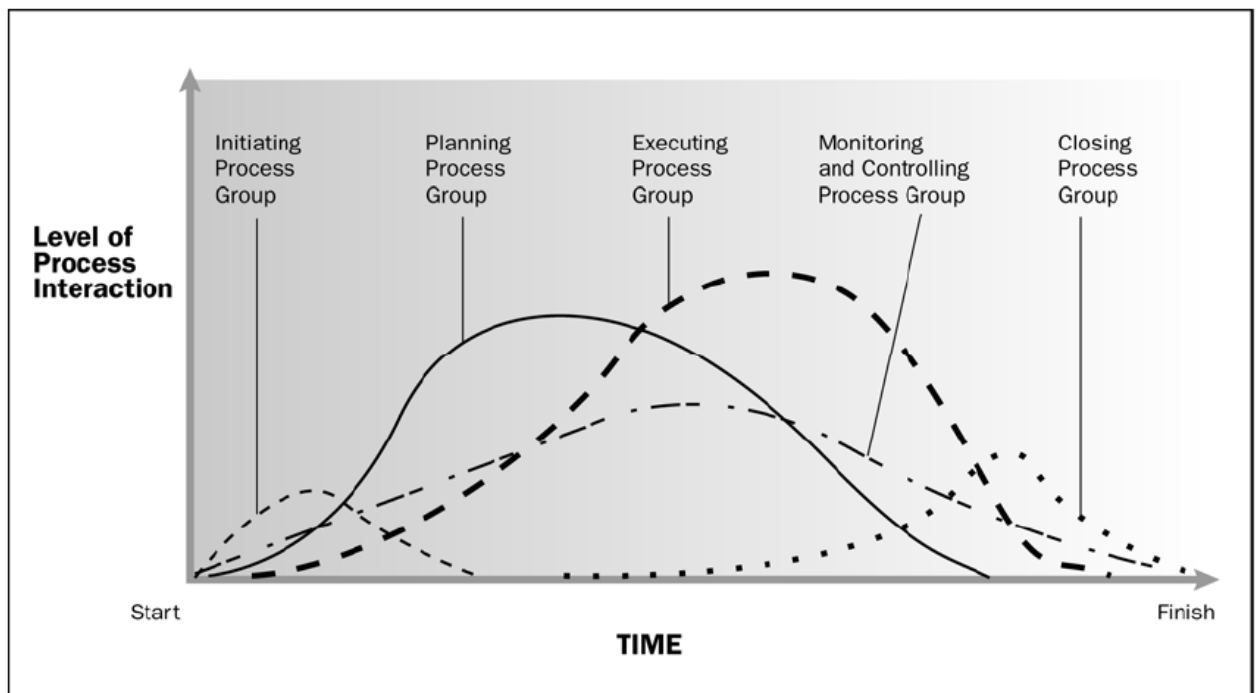


Figura 2: Interação dos grupos de processos em uma fase do projeto

### 2.4.3 As áreas de conhecimento da gerência de projetos

O PMBOK (2008) identifica nove áreas de concentração do conhecimento de gerenciamento de projetos e é através destas áreas que os grupos de processos previamente apresentados interagem. Ao todo o PMBOK (2008) apresenta 42 processos divididos entre os cinco grupos de processos e espalhados pelas nove áreas de conhecimento. Para cada processo apresentado são elencadas as principais atividades concernentes a aquele processo, suas entradas (*inputs*<sup>5</sup>), suas ferramentas e técnicas (*tools & techniques*) e suas saídas (*outputs*<sup>6</sup>). Cada área de conhecimento pode incluir processos de um ou mais grupos de processos, que podem interagir entre si, e com processos de outras áreas de conhecimento.

Na sequência são apresentadas as nove áreas de conhecimento conforme classificadas pelo PMBOK (2008), ao final a tabela contida na figura 3 ilustra esta divisão dos processos por grupos de processos versus áreas de conhecimento.

- **Gerenciamento da integração** – Inclui os processos que objetivam assegurar que todos os elementos do projeto sejam unificados e adequadamente coordenados;
- **Gerenciamento de escopo** – Inclui processos que garantem que o projeto inclua todo o trabalho solicitado, e somente o necessário, para que sua conclusão seja bem sucedida;
- **Gerenciamento do tempo** - Engloba os processos necessários para assegurar que a conclusão do projeto seja pontual;
- **Gerenciamento de custos** – Inclui os processos que dizem respeito a estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo a garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto;

---

<sup>5</sup> São itens, internos ou externos ao projeto que são necessários para que um processo possa ter andamento.

<sup>6</sup> O resultado que deve ser gerado por um processo, podendo tratar-se de um produto ou serviço.

- **Gerenciamento da qualidade** - São os processos que determinam a política de qualidade da organização, e buscam garantir que o projeto cumpra os objetivos para o qual foi criado.
- **Gerenciamento dos recursos humanos** - Inclui os processos que se prestam a gerenciar a equipe envolvida na execução do projeto;
- **Gerenciamento das comunicações** – Tratam-se dos processos necessários para garantir que as informações sobre o projeto sejam geradas, distribuídas e devidamente armazenadas;
- **Gerenciamento dos riscos** – Inclui os processos de identificação, análise, monitoramento e planejamento de respostas aos riscos do projeto;
- **Gerenciamento das aquisições** - São os processos necessários para comprar ou adquirir bens, serviços ou até mesmo resultados externos a equipe de projetos.

A figura a seguir, retirada do PMBOK (2008), apresenta as nove áreas de conhecimento descritas acima, seus respectivos processos e a que grupo de processos os mesmos pertencem. Os números de cada quadro representam o capítulo do PMBOK (2008) que trata do tema.

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
<b>4. Project Integration Management</b>	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Execution	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
<b>5. Project Scope Management</b>		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
<b>6. Project Time Management</b>		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
<b>7. Project Cost Management</b>		7.1 Estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.3 Control Costs	
<b>8. Project Quality Management</b>		8.1 Plan Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
<b>9. Project Human Resource Management</b>		9.1 Develop Human Resource Plan	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
<b>10. Project Communications Management</b>	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholder Expectations	10.5 Report Performance	
<b>11. Project Risk Management</b>		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
<b>12. Project Procurement Management</b>		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

**Figura 3: Mapeamento dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento**

### 3 RELAÇÕES PÚBLICAS

É comum ouvir de profissionais de relações públicas, quando questionados por terceiros, sobre “o que mesmo é a profissão”, respostas que orbitam em torno da expressão „administradores da comunicação’. A questão é corriqueira, pois a profissão, recente, ainda é um enigma para muitos, inclusive para os gestores das organizações. De fato, sua formação sugere que é este o profissional responsável por apoiar, orientar e assessorar todas as áreas da organização no que diz respeito à forma mais adequada de guiar suas relações com os públicos. Espera-se destes profissionais a habilidade de conduzir desafios, o conhecimento global da organização, além de experiência sobre as técnicas de pesquisa, de jornalismo, de publicidade e de marketing, estudadas em disciplinas durante o curso de formação profissional.

A legislação brasileira sobre a profissão é de 1967, estabelecida durante o governo militar, a lei nº 5.377 foi aprovada pelo decreto de nº 63.283 em 26 de setembro de 1968, além de determinar o exercício da profissão como exclusivo dos profissionais diplomados na área, a lei também regulamenta a atividade no que diz respeito a seu campo de atuação e atividades características<sup>7</sup>. Este capítulo tem como objetivo essencial realizar uma revisão a respeito das principais funções do profissional de relações públicas e seu atual papel nas corporações modernas. Este objetivo se realiza a partir da exploração das principais atividades e funções da

---

<sup>7</sup> Informação contida no site Sinprop  
Disponível em: <http://www.sinprop.org.br/>. Acesso em: 23 nov. 2010.



profissão de relações públicas no complexo cenário corporativo atual. A formação do profissional é outro ponto abordado, visando identificar se o currículo aplicado nas universidades inclui o ensino de disciplinas práticas de administração, gestão e controle de processos e de projetos conforme os objetivos desta pesquisa.

### **3.1 Conceito de relações públicas**

Relações Públicas é um termo polissêmico, podendo referir-se a uma atividade, a uma função ou a um profissional, comportando sua aplicação em expressões tais como: o profissional de relações públicas, a atividade de relações públicas ou até mesmo o cargo de relações públicas. (SIMÕES, 2006)

Devido à natureza da profissão e a sua diversidade, relações públicas possui diversas definições, este segundo Marchiori (2006), é o senso comum nos estudos da área. Seguindo esta linha de pensamento, cada definição então, considera relações públicas como um campo amplo de atividades, apresentando a atuação destes profissionais em caminhos significativos. A própria Marchiori (2006) entende que:

O trabalho de Relações Públicas está na criação de um processo de gestão de relacionamento que estimula a empresa a evoluir do ponto de vista de sua cultura organizacional. [...] A atividade de Relações Públicas, portanto, acaba por gerenciar os diferentes relacionamentos, concepção que sempre acompanhou nossa atividade, ou seja, é uma tradição. (MARCHIORI, 2006, p. 28-29)

Além disso, Marchiori (2006) apresenta os conceitos de outros autores, como Harlow (1976):

Relações Públicas é uma função de gerenciamento distinta que auxilia no estabelecimento e manutenção das linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a administração de problemas; auxilia a administração a manter a opinião pública informada e receptiva; define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir os interesses públicos; auxilia a administração a caminhar efetivamente ao lado de mudanças como

uma forma de antecipar tendências; e utiliza a pesquisa na definição da comunicação ética como sua principal ferramenta de trabalho. (HARLOW, 1976 apud MARCHIORI, 2006, p.161)

No mesmo texto aparece ainda a definição da Sociedade Americana de Relações Públicas, extraídas de Cropp e Pincus (2001). Esta definição também aparece em Lesly<sup>8</sup> (1995).

Relações Públicas ajudam a organização e seus públicos a se adaptarem mutuamente um ao outro. (CROPP & PINCUS, 2001 apud MARCHIORI, 2006, p.162)

Podemos apresentar ainda a definição de Simões (2006) que afirma que:

A atividade de Relações Públicas é uma atividade profissional que maneja a relação de poder no sistema organização-públicos, utilizando, para isso, meios de comunicação. (SIMÕES, 2006, p.80)

E de Teobaldo de Andrade que assim como Marchiori (2006) apresenta em seu livro “Para Entender Relações Públicas” diversas e variadas definições da profissão, incluindo além de definições populares e eruditas, européias e nacionais, a definição da Associação Internacional de Relações Públicas:

Relações Públicas constituem uma função de direção de caráter permanente e organizado, através da qual uma empresa pública ou privada procura obter e conservar a compreensão, a simpatia e o concurso de todas as pessoas a que se aplica. (ANDRADE, 1965, p. 49).

E assim poderíamos continuar buscando por diferentes autores com diferentes conceitos e definições de relações públicas, pois estes são incontáveis. Como bem coloca Fitzgerald<sup>9</sup>, já em 1959, em “Les Relations Publiques”, a questão não é que o termo relações públicas não tenha significado, o problema é que ele significa muitas coisas diferentes.

---

<sup>8</sup> Philip Lesly é o autor do relatório do Comitê Avançado de Planejamento da Sociedade Americana de Relações Públicas.

<sup>9</sup> Informação contida no site do CONFERP. Disponível em: [http://www.confERP.org.br/?page\\_id=26](http://www.confERP.org.br/?page_id=26)  
Acesso em: 14 nov. 2010.

Entretanto, mesmo não existindo um conceito padrão de relações públicas, observando as diferentes definições dos diferentes autores é possível identificar que algumas expressões e seus sinônimos são comuns, aparecendo em praticamente todas elas, como é o caso de: *gestão, relacionamento, gerenciamento, comunicação, públicos, administração, responsabilidade, interesses, manejo* e etc. Com isso, podemos inferir então, que mesmo não existindo uma interpretação única do que vem a ser as relações públicas, é apropriado afirmar que faz parte do escopo de relações públicas a administração ou gestão da comunicação e do relacionamento com os públicos.

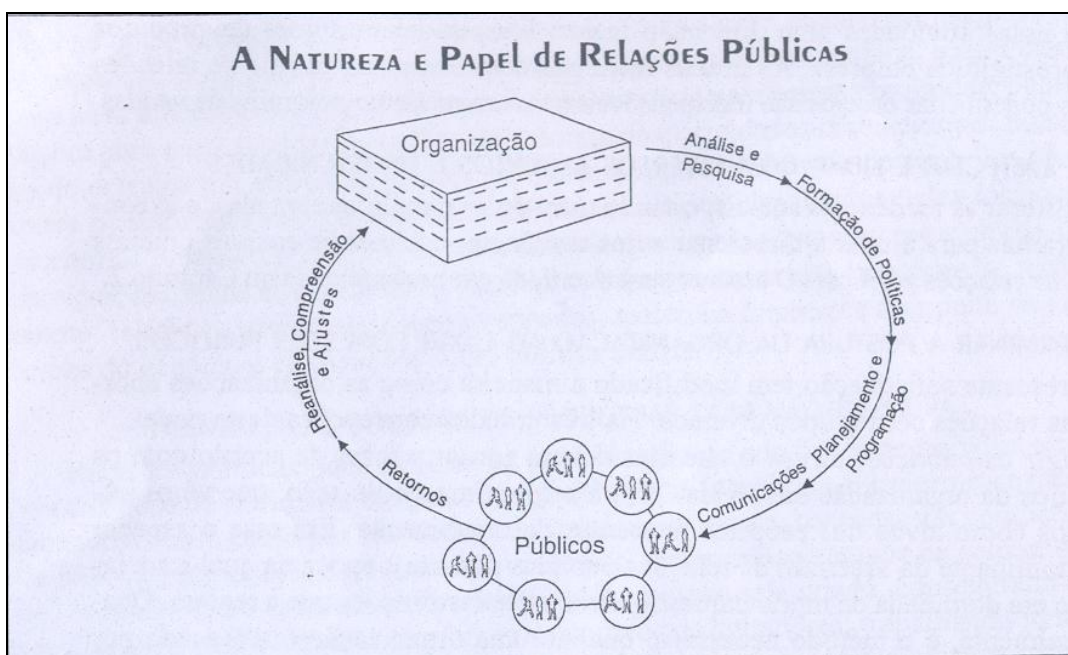
### **3.2 As funções de relações públicas**

Praticar relações públicas é praticar comunicação, as práticas comunicacionais, dizem respeito aos dizeres ou fazeres operados pelos gestores da comunicação e/ou produtores de peças de comunicação, responsáveis pela construção de discursos e tratamento da informação, direcionada aos diferentes públicos. Aceitando a comunicação como um processo, tais práticas o integram e devem considerar todos os elementos envolvidos (emissor, receptor, etc.). No campo das relações públicas as práticas comunicacionais são suas funções, adotadas pelos gestores da comunicação nas organizações (MÜLLER in Enciclopédia INTERCOM de comunicação, 2010).

Philip Lesly (1995) acredita que as funções de relações públicas são tão vitais para o sucesso de uma organização que devem ser responsabilidade de todos os executivos, ou até mesmo de todos os membros da organização. No entanto, Lesly lembra que para dirigir e executar estas funções é necessário que sejam contratados especialistas com formação e treinamento específico na área. Para ele a atividade de relações públicas envolve uma análise completa e a compreensão dos fatores que influenciam as atitudes das pessoas com relação à organização, que pode ser dividida em oito fases:

- Analisar o clima geral de atitudes e a relação da organização com seu entorno;
- Determinar as atitudes dos grupos com relação à organização;
- Analisar o estado das opiniões;
- Antecipar potenciais problemas, necessidades ou oportunidades;
- Formular políticas;
- Planejar formas de melhorar as atitudes dos grupos;
- Executar atividades planejadas;
- Analisar respostas e realizar avaliações e ajustes.

A seguir é apresentada uma reprodução do gráfico apresentado por Lesly (1995) para ilustrar o fluxo destas fases, que segundo ele deve ser contínuo, iterativo, encadeado e não orientado para acontecimentos específicos.



**Figura 4: Diagrama de um esquema de processo otimizado de RRPP**

Em Simões (2006) as funções de relações públicas têm como objetivo final a harmonia na sociedade organização-públicos, e são elas:

- **Pesquisar** a estrutura componente e a dinâmica do sistema organização-públicos, para identificar seu *status quo*;
- **Diagnosticar** o estado da relação organização-públicos;
- **Prognosticar** o estado desta relação;
- **Assessorar** os líderes organizacionais sobre as políticas da organização que influenciem no *status quo* desta relação;
- **Implementar** programas de comunicação em que as mensagens auxiliem os receptores a entender as ações organizacionais;
- **Avaliar** os resultados do que foi implementado;
- **Controlar** o programa, para que não fuja dos objetivos estabelecidos.

Porém, as funções básicas apresentadas por Fortes (2003) são de todas as mais versáteis e possuem o caráter estratégico necessário a atuação do profissional de relações públicas na administração dos relacionamentos da organização com seus públicos, sendo elas:

- **Pesquisa** visando conhecer os públicos e a própria organização e entendê-los;
- **Assessoramento** baseado nas informações obtidas através das pesquisas, o profissional deve identificar oportunidades e auxiliar na solução de problemas;

- **Coordenação** envolve estruturar e sistematizar as ações, equipes, investimentos e etc.;
- **Planejamento** trata-se de prever o que dever ser realizado, determinar objetivos e metas e tomar decisões pensando no longo prazo;
- **Execução** constitui-se nas ferramentas e técnicas necessárias para aplicar o que foi planejado, transformando planos em ações práticas;
- **Controle** trata-se de acompanhar, ajustar e registrar as ações que estão sendo executadas,
- **Avaliação** analisa se as decisões tomadas foram acertadas, se os planos foram bem sucedidos e se as ações foram bem executadas e atingiram os resultados esperados.

Por fim, sobre as funções de relações públicas ainda é possível afirmar que muitos autores entendem a própria atividade de relações públicas como sendo em seu todo uma função. Para Marchiori (2006), as relações públicas podem ser vistas como uma função de gerenciamento nas organizações, atuando diretamente no relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e tratando-se de uma atividade que analisa, interpreta e avalia opiniões e expectativas, além de estimular o desenvolvimento de mudanças nos públicos e na própria administração; tendo como tarefa, portanto, criar, monitorar e avaliar relacionamentos com públicos (MARCHIORI, 2006, p.29). Já para Simões (2006) são as próprias funções de relações públicas, identificadas por ele; pesquisar, diagnosticar, prognosticar, planejar, assessorar, executar, avaliar e controlar que indicam que a atividade diz respeito à gestão de processos nas organizações, constituindo-se, portanto em uma função administrativa que, por sua vez, enquadra-se por sua essência na área da política e por sua aparência na esfera da comunicação (SIMÕES, 2006, p.79-80). Além dos autores citados, também encontramos esta proposição em Fortes (2003).

É fácil identificar as similaridades entre a administração e as relações públicas, se formos buscar, por exemplo, o significado de administração podemos facilmente identificar os pontos comuns.

A administração é o processo concernente à realização de objetivos. Pode ser descrita de várias maneiras, por exemplo, como a tarefa de criar o ambiente interno para esforços organizados a fim de realizar metas grupais. Ao coordenar uma atividade grupal, o administrador planeja, organiza, forma equipe, dirige e controla. Ralph C. Davis da Ohio State University define administração como “função de liderança executiva, qualquer que seja”. (CLELAND & KING, 1978 p. 4)

Contudo, não é suficiente o entendimento conceitual da proximidade entre as atividades, é importante que busquemos entender as regras que as atividades compartilham, pois se legitimamente os relações públicas são os administradores da comunicação nas organizações, é imprescindível que estes profissionais se aproximem não somente dos conceitos de administração e gestão, mas também de suas práticas.

### **3.3 Atuação do profissional no cenário atual**

O mundo está mudando mais rapidamente do que em qualquer outro momento da história, e com ele a forma como se estabelecem os relacionamentos. A atividade de relações públicas de hoje, demanda uma postura estratégica para que a comunicação possa ser bem sucedida, deste modo exige-se que os profissionais sejam rápidos e versáteis em sua atuação, acompanhando constantemente os acontecimentos e que estejam preparados para responder a todo o tipo de situação no momento em que elas surgirem (MARCHIORI, 2006).

[...] o profissional de relações públicas “moderno” tem de ser um “revolucionário”, saindo da passividade para a administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas como um mero reproduzidor de recados da organização [...] (KUNSCH, 1997, p.146)

Moreira (2001), em artigo apresentado no Intercom, realiza um esforço para compreender qual o papel do profissional de relações públicas neste cenário contemporâneo. A pesquisadora entende que uma das principais atribuições do relações públicas em uma organização é antecipar tendências, prever demandas, necessidades e identificar possibilidades em seu ambiente de trabalho. Ao mesmo

tempo, com as novas tecnologias de comunicação (principalmente a Internet) e de armazenamento de informações (banco de dados), a sociedade busca cada vez mais, justamente, garantir uma antevisão daquilo que os indivíduos podem ser. Para Moreira (2001), o que confere poder na sociedade contemporânea é ter acesso à informação e dominar o uso dos instrumentos que a transmitem. Por fim a autora estabelece as palavras-chave desta sociedade pós-moderna: *desterritorialização, mobilidade, acesso, velocidade, informação* e *risco* e afirma que o relações públicas deve conhecer seus significados e estar preparado para trabalhar com estes conceitos.

Assim como Marchiori (2006), e Moreira (2001), Fortes (2003) também identifica as velozes e profundas alterações nos cenários da atualidade, consequência da evolução tecnológica e das novas realidades econômico-político-sociais, para ele, a chamada “Era da Informação” influencia diretamente as organizações e exige mudanças em seu relacionamento com os diferentes públicos de interesses. Para isso são necessárias técnicas de gerenciamento e meios de comunicação eficientes, atividades de relações públicas, caracterizada como uma função administrativa, destinada a prestar suporte aos níveis superiores das corporações. Comunicação como forma de obter resultados, contribuindo decisivamente com as estratégias empresariais.

Esta visão do relações públicas atuando próximo a diretoria das organizações também foi defendida por Mestieri (2004) em diversas de suas palestras. Pertencente ao grupo de profissionais que considera relações públicas função de diretoria, ele acredita que para a conquista dos benefícios completos da atividade, é necessário que esta seja colocada nos mais altos escalões hierárquicos da empresa. Ele lembra que, nas empresas internacionais, organizadas pelo sistema de Vice-Presidentes de áreas, encontramos normalmente um Vice-Presidente de relações públicas.

Exatamente por isso, Mestieri (2004) defende assim como Kunsch (1997), que, na administração moderna, os relações públicas devem deixar de se posicionar como simples executores de tarefas de comunicação, e passar a participar ativamente nas discussões administrativas que possam vir a refletir na opinião



pública. A visão do autor é de que as empresas atuais devem estar apoiadas em cinco pilares básicos: *finanças, recursos humanos, produção, vendas e opinião pública*. (MESTIERI, 2004, p.36)

Somos, como vocês vêem, profissionais que recomendamos as mudanças nas atitudes administrativas. Não vamos efetuar-las, mas temos necessidade de conhecer toda a ciência da administração para que possamos compará-la com a atitude real da empresa. Uma vez corrigida a atitude, fazemos um programa de Relações Públicas para retificar e ampliar o conceito positivo sobre a empresa. Temos notado nos recém-formados desconhecimento completo de administração. Como poderão aconselhar administradores? Como poderão convencer administradores? Como poderão preparar um orçamento de um programa integrado de comunicação? Como poderão analisar custos versus benefícios? A linguagem do homem de Relações Públicas deve ser a linguagem da administração. (MESTIERI, 2004, p.37-38)

O mercado que se apresenta é extremamente favorável ao desenvolvimento das relações públicas e os autores como Mestieri (2004) demonstram otimismo. Porém multidisciplinaridade é a palavra de ordem, o comunicador destes novos tempos para ser bem sucedido deve ter conhecimentos não só de RP, mas de marketing, jornalismo, publicidade, etc., este profissional deve dominar as novas tecnologias e saber utilizá-las com precisão.

### **3.3 Relações Públicas e estratégia**

Na própria administração, o conceito de estratégia é relativamente novo. O termo possui procedência militar, definido originalmente vagamente, como uma campanha para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977). O termo “estratégico” vem da palavra grega *strategos*, que significa “chefe do exército”. (LOBATO, 2000, p.14), já a palavra “estratégia” deriva de *strategia* também do grego, e foi utilizada pela primeira vez em inglês, em 1688, referindo-se a táticas militares. Porém, somente entre as décadas de 80 e 90 do último século que os termos estratégia e estratégico foram popularizados, e passaram a ser aplicados nos mais diversos segmentos (MARCHIORI, 2006).

Atualmente, Lobato (2000) define estratégia como um caminho, que deve ser constituído de acordo com a ação estabelecida para vislumbrar os adequados objetivos organizacionais e cumpri-los vitoriosamente. Em publicação mais antiga, Ansoff (1997) já diferenciava estratégia de táticas e políticas administrativas. Para ele, táticas constituem um esquema específico de aplicação dos recursos disponíveis, e políticas tratam de decisões condicionadas, enquanto a estratégia corresponde à definição das regras para a tomada de decisões. Por essa razão, justifica o autor, a implantação de políticas pode ser delegada a níveis inferiores na organização, mas a implantação de estratégias só pode ser realizada por executivos que devem acompanhar o processo integralmente. Ansoff (1977) menciona decisões estratégicas, referindo-se “ao que se relaciona ao *ajustamento entre a empresa e o seu ecossistema*. (ANSOFF, 1977, p.101)

Sobre a administração estratégica Lobato (2000) concebe o conceito como uma função de excelência nas empresas contemporâneas, que:

[...] interpretariam as probabilidades do futuro não como uma extensão repetitiva do que hoje ocorre, mas com a mentalidade de reformulação dos objetivos e das missões empresariais, dos ambientes externo e interno da organização e da identificação de novos valores, das expectativas e necessidades tanto dos agentes da produção empresarial como de seus consumidores. (LOBATO, 2000, p. 14)

Nesta visão, a administração estratégica obtém resultados através de processos gerenciais em que executivos determinam os rumos que devem ser seguidos pelas organizações em um cenário complexo, presumindo mudanças fundamentais que otimizem a relação da organização com seu ambiente (LOBATO, 2000, p. 15).

Esta noção de estratégia relacionada à adaptação das organizações ao seu ambiente, também é identificada em Marchiori (2006), entendendo estratégia como a *utilização dos meios adequados para atingir os resultados desejados*, a autora afirma que é através da melhora na capacidade de planejamento das organizações, que se estabelecem as condições que permitem, por meio do tempo, que estas consigam adaptar-se com sucesso aos seus ambientes (MARCHIORI, 2006, p. 147).

Para a autora, a estratégia de gestão é inteiramente responsável pela maneira com que as organizações adaptam-se ao seu ambiente e satisfazem as pessoas (MARCHIORI, 2006, p. 145).

Para Baldissera (2001) a estratégia está ligada a diferenciação, a estratégia ideal corresponde aquela que consegue identificar quais as características primordiais que diferenciam uma organização de todas as outras e potencializar tais aspectos. Nesse contexto, a comunicação estratégica permite que as organizações vivenciem a comunicação de maneiras inteiramente distintas, deste modo, únicas, e o foco recai em identificar formas diferenciadas de agregar, para os públicos, valores reais a organização e sua marca. O autor ainda coloca que definir estratégias corresponde também a definir limites, determinando propostas únicas de trabalho para as quais devem ser direcionados todos os esforços da equipe.

Deve-se, numa postura de afastamento, focalizar o que realmente é valor para a empresa. Visto sob outro ângulo, pode-se dizer que uma organização que apresenta comunicação estratégica, soube precisar claramente o que não pretendia fazer, soube escolher, soube beneficiar-se com as diferenças. (BALDISSERA, 2001)

Ao tratar do tema comunicação organizacional Marchiori (2006) afirma que as ações que determinam diretamente as estratégias, são o planejamento e os processos de gestão, e que para gerir de forma estratégica a comunicação de uma organização, é imprescindível que o profissional de comunicação também atue de forma estratégica, considerando sempre, o ambiente que o cerca. Para ela, a atividade de relações públicas requer hoje uma postura estratégica para que possa ser efetiva. (MARCHIORI, 2006, p. 203)

Moss e Warnaby, analisados por Marchiori (2006, p. 166), apresentam uma perspectiva de gerenciamento, e afirmam que as relações públicas são vistas como uma atividade amplamente funcional, sendo esta a forma com que alguns administradores continuam a enxergá-la.

A conhecida amplitude ignora o fato de que Relações Públicas têm, potencialmente, uma função de expansão de fronteiras à medida que atua diretamente no processo de elaboração de estratégias da

organização, o que determina a construção e a conquista de novos processos para a organização. (MARCHIORI, 2006, p. 166)

Neste âmbito, Baldissera (2001) defende que dentro do modelo atual de mercados globalizados que se caracterizam especialmente pela ausência de barreiras de espaço e tempo, é primordial que os princípios da estratégia sejam trabalhados corretamente para que a comunicação seja exercida como fluxo e, não fique restringida a um sistema de informações, modelo que deve ser acompanhado de mudanças de posicionamento das empresas com relação aos seus públicos.

Os autores apresentam, portanto um cenário em que o profissional de relações públicas, como gestor da comunicação passa a atuar para garantir a adaptação da organização ao seu ambiente e seu posicionamento perante os diferentes públicos.

Sobre o lugar e o papel destes profissionais que estão surgindo cabe ainda, recorrer a Cropp e Pincus (2001), em citação extraída de Marchiori (2006).

No papel de posicionamento organizacional, nós antevemos os profissionais se tornando membros legítimos de gestão superior, representando a organização na sua totalidade (ao invés de se submeterem aos que fazem a representação) em todas as questões de caráter interno e externo frente a seus constituintes maiores [...] os profissionais de relações públicas sairão de uma posição basicamente tática para uma função mais estratégica como praticantes, com uma compreensão maior das operações empresariais, da terminologia, e dos conceitos dentro do círculo de gestão [...]. Nossa visão do profissional de Relações Públicas do futuro é de indivíduos totalmente integrados na administração dos relacionamentos com stakeholders e estrategicamente posicionando a reputação de suas organizações junto e estes grupos participantes envolvidos no processo. (CROPP & PINCUS, 2001, p. 199 apud MARCHIORI, 2006, p. 171)

Tais considerações evidenciam que devemos reconsiderar a atividade de relações públicas. A nova posição, com maior enfoque estratégico, vai exigir do profissional mais versatilidade, e principalmente, maior conhecimento das técnicas relativas à condução dos negócios.

### 3.4 Formação profissional

No Brasil, a formação profissional é feita hoje, em 107 cursos, estima-se um contingente de 3.200 egressos em todo o país e desde 2006, este conjunto de cursos superiores de relações públicas é avaliado pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE<sup>10</sup>.

No Rio Grande do Sul, doze instituições de ensino superior oferecem o curso, são elas:

- Universidade Feevale – Privada
- Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT) – Privada
- Universidade de Caxias do Sul (UCS) – Privada
- Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) – Privada
- Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – Federal
- Centro Universitário Univates – Privada
- Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – Federal
- Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Privada
- Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – Privada
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Federal

---

<sup>10</sup> Informação contida no Documento oficial com a Proposta de Diretrizes Curriculares da Comissão de Especialistas de RP do MEC  
Disponível em: <http://www.conferp.org.br/?p=2052> Acesso em 22 nov. 2010.

- Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) – Privada
- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) – Privada

Os cursos mais bem reconhecidos são o da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e o da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Na UFRGS, o currículo atual, implementado em 2009/1 compreende 200 créditos divididos em oito semestres e totalizando uma carga horária de 3.000 horas/aula. São disponibilizadas as seguintes disciplinas no currículo base, apresentadas aqui na ordem em que são ministradas aos alunos<sup>11</sup>: **Administração em Relações Públicas**, Comunicação e Cultura, Ética, Legislação e Atuação Profissional, História da Comunicação, Técnicas de Pesquisa em Relações Públicas, Teoria e Prática das Relações Públicas, Teorias da Imagem, Cultura e Poder nas Organizações, Introdução à Fotografia, Mídia Audiovisual, Mídia Impressa, Mídia Sonora, Planejamento Visual, Análise e Produção Textual, Comunicação e Cidadania, Comunicação na Web, Opinião Pública, Pesquisa Institucional I, Teorias da Comunicação, Cibercultura, Ética Profissional em Relações Públicas, Gestão Cultural, **Gestão em Relações Públicas**, Pesquisa Institucional II, **Planejamento e Administração em Comunicação**, Agência e Comunicação I, Comunicação e Política, **Gestão Mercadológica**, Identidade e Imagem Institucional, Teorias da Representação, Agência de Comunicação II, Assessoria de Comunicação e Sociedade, **Assessoria de Comunicação Organizacional**, Assessoria de Comunicação Política, Metodologias de Pesquisa em Comunicação, Agência de Comunicação III, **Análise e Avaliação de Resultados em Comunicação**, Estudos Críticos da Comunicação, Seminário Avançado em Relações Públicas e Trabalho de Conclusão de Curso - Habilitação Relações Públicas.

---

<sup>11</sup> Informação contida no site da FABICO.  
Disponível em: <http://www.ufrgs.br/fabico/rpublicas.htm>. Acesso em 22 nov. 2010.

Das atividades eletivas disponibilizadas aos alunos, as que mais se aproximam do tema da gestão são: **Introdução à Administração, Laboratório de Planejamento e Seminário de Administração e Comunicação.**

Segundo o site da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS (FABICO), “o egresso do curso de Relações Públicas da UFRGS deve possuir conhecimentos teóricos e técnicos para atuar como *estrategista, gestor* e articulador da comunicação organizacional. Deve preservar o desempenho profissional ético e crítico, como agente de mudanças comprometido ecossistemicamente”.

Na visão da Faculdade de Comunicação Social de Santa Maria (FACOS) “a atividade dos Relações Públicas visa à compreensão mútua e à integração dos públicos-alvos, auxiliando nas áreas de recursos humanos e marketing”. E neste contexto a UFSM oferece atualmente as seguintes disciplinas<sup>12</sup>: **Administração Mercadológica**, Introdução à Pesquisa em Comunicação, Introdução às Relações Públicas, Psicologia Social e da Comunicação, Redação e Expressão Oral I, Sociologia da Comunicação, Comunicação Digital, Comunicação e Cultura, Organização e Divulgação de Eventos, Redação e Expressão Oral II, Teoria e Técnica de Relações Públicas, Teorias da Comunicação, **Administração de Recursos Humanos**, Comunicação Integrada, Pesquisa de Opinião Pública, **Planejamento Estratégico da Comunicação**, Redação e Expressão Oral III, Administração e Diagnóstico da Com. Interna, Assessoria de Com. e Relações com a Mídia, **Assessoria de Relações Públicas I**, Auditoria de Imagem, Comunicação e Pensamento Contemporâneo, Marketing e Produção Cultural, **Assessoria de Relações Públicas II**, Comunicação Comunitária, Edição de Periódicos, Legislação e Ética em Relações Públicas, Semiótica da Comunicação, Ética e Cidadania, Planejamento de Programas Comunitários e Campanhas Institucionais, Teoria e Método de Pesquisa em Comunicação, Teorias das Organizações, Teorias das Relações Públicas, Trabalho de Conclusão de Curso I, Trabalho de Conclusão de Curso II

---

<sup>12</sup> Informação contida no site da FACOS. Disponível em: [http://w3.ufsm.br/facos/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=12&Itemid=44](http://w3.ufsm.br/facos/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=12&Itemid=44). Acesso em 23 nov. 2010.

O objetivo do curso de formação em relações públicas da PUCRS é “formar profissionais da comunicação com uma visão ética, humanística, histórica e crítica e, que ao mesmo tempo, atendam às características do mercado de trabalho acompanhando a evolução social, econômica e política da realidade nacional e internacional, com o apoio das novas tecnologias”.

A universidade apresenta então, a seguinte estrutura curricular<sup>13</sup>: Português Aplicado a Comunicação I, Estética e História da Arte, Introd. à Metodologia da Pesquisa em Comunicação, História da Comunicação, Introdução ao Jornalismo, Introdução a Publicidade e Propaganda, Introdução as Relações Públicas, Teorias das Relações Públicas, Comunicação Digital Corporativa, Relações Públicas e Comunicação Interna, Responsabilidade Social nas Organizações, Português Aplicado a Comunicação II, Comunicação Comunitária, Comunicação, Cultura e Realidade Brasileira, **Relações Públicas nas Organizações**, Relações Públicas na Área Pública e no Terceiro Setor, Teorias de Opinião Pública, Estatística Aplicada as Relações Públicas, Ética e Cidadania, Sociologia da Comunicação, Teorias da Comunicação, Pesquisa Aplicada A RRPP I, Processos e Programas de Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Produção de Mídia Impressa e Digital Em RP, Teorias da Comunicação II, Teoria de Públicos em RRPP, Estudos da Informação, Pesquisa Aplicada em RRPP II, Estudos Multimídia para as RRPP, Redação em RRPP, Teorias Políticas, Marketing Político e Eleitoral, Humanismo e Cultura Religiosa, **Planejamento em RRPP I**, Estágio Interno, Negociação, Planejamento e Produção de Eventos, Economia e Finanças Aplicadas as RP, Métodos de Pesquisa em Comunicação, **Produção Cultural e Gestão de Projetos**, Assessoria de Comunicação, Relações Públicas Internacionais, Empreendedorismo em Relações Públicas, Planejamento em RRPP II, Comunicação Interpessoal em RRPP, Relações Públicas e Marketing, Administração de Casos e Crises, Projeto Experimental de Pesquisa, Comunicação Mercadológica, Cerimonial e Protocolo, Monografia I, Projeto Experimental Comunitário, Projeto Experimental Livre, Ética e Direito em RRPP, Crítica da Mídia, Monografia II, Atividades Complementares, Projeto Experimental Empresarial

---

<sup>13</sup> Informação contida no site da FAMECOS. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/famecosuni/famecosuniCapa/famecosuniGraduacao/famecosuniGraduacaoRP/famecosuniGraduacaoCurriculo>. Acesso em 23 nov. 2010.



Já a grade curricular da UNISINOS, foi recentemente alterada, e para os alunos ingressantes em 2010, o curso inclui 168 créditos e soma 4.700 horas sendo 3.000 horas-aula, 2.500 horas de atividades acadêmicas, mais 200 horas de atividades complementares, o tempo mínimo para a conclusão do curso é de quatro anos e o máximo dez anos. O novo currículo inclui as seguintes disciplinas<sup>14</sup>: Carreiras da Comunicação, Comunicação e Marketing, Comunicação Audiovisual e Multimídia, Fotografia, Português para Comunicação I, Comunicação e Psicologia, **Comunicação e Gestão**, Iniciação ao Conhecimento Científico, Produção Gráfica, Português para Comunicação II, Redação em Relações Públicas I, Teorias da Comunicação, **Admin. e Anál. de Resultados em Comunicação**, Comunicação Dirigida, Estatística Aplicada à Comunicação, Pesquisa Quantitativa, Pesquisa Qualitativa, Redação em Relações Públicas II, Antropologia Filosófica e Comunicação, Ética e Comunicação, Comunic. e Rel. Interno nas Organizações, **Planejamento em Comunicação**, Redação em Relações Públicas III, Teoria e Pesquisa em Relações Públicas, Estratégias de Crises Comunicacionais, Comunicação e Legislação Aplicada, Redação em Relações Públicas IV, Negociação, Seminário de Pesquisa em Comunicação.

Este currículo possui ainda o diferencial de apresentar aos alunos a partir do sexto semestre, a possibilidade de escolha entre duas ênfases, **Gestão da Comunicação** e Gestão e Produção de Eventos. A ênfase em Gestão da Comunicação oferece as disciplinas de **Estratégia e Tecnologias de Relacionamento** e de **Gestão de Sistemas da Informação** (os programas de GSI normalmente envolvem Gestão de Projetos), além disso, a UNISINOS é a única universidade que oferece aos graduandos de Relações Públicas a disciplina específica de Gestão de Projetos como matéria optativa.

Dentre os currículos pesquisados, a UFRGS e a UNISINOS são as universidades com o ensino mais alinhado com a nova realidade da profissão de relações públicas, mesmo assim, a partir desta análise, que incluiu o estudo das ementas das principais disciplinas, é possível inferir que os cursos de relações

---

<sup>14</sup> Informação contida no site da UNISINOS. Disponível em: [http://www.unisinos.br/graduacao/bacharelado/rp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=124&menu\\_ativo=active\\_menu\\_sub&marcador=124](http://www.unisinos.br/graduacao/bacharelado/rp/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=124&menu_ativo=active_menu_sub&marcador=124). Acesso em 23 nov. 2010.

públicas em geral ainda se posicionam de forma a dar maior ênfase no enfoque teórico do que prático. Como consequência, a tendência, é que os alunos oriundos de tais cursos, saiam das universidades com excelente capacidade de diagnóstico e reflexão, mas com dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos, por não disporem do conhecimento técnico necessário e possivelmente sequer conhecer as ferramentas disponíveis no mercado.

De acordo com recente relatório produzido pela Comissão de Especialistas para subsidiar a formulação das diretrizes curriculares nacionais dos cursos de relações públicas, instituída pelo MEC em maio deste ano pela Portaria 595, o profissional proveniente dos cursos superiores de relações públicas deve ser apto a atuar nas áreas de comunicação das organizações públicas, privadas e do terceiro setor, por meio do estabelecimento de políticas, estratégias e instrumentos de comunicação e relacionamento, realizar atividades de pesquisa e análise, de assessoria e consultoria, de planejamento e de divulgação, podendo também optar por ser um empreendedor da área para diversos segmentos.

As atividades de relações públicas envolvem todas as funções de uma organização, qualquer que seja seu tipo, que estejam envolvidas em estabelecer algum tipo de relacionamento com um público direto ou indireto. Dizendo respeito principalmente aos objetivos executivos das organizações, é papel de relações públicas auxiliar no aperfeiçoamento da gestão das organizações em que está atuando, através de práticas de gerenciamento de seus relacionamentos institucionais. Posto isto, a Comissão de Especialistas reconhece que a prática de relações públicas pode ser dividida em duas macro áreas de conhecimento:

- da **Comunicação** que diz respeito às correntes teóricas das ciências da comunicação, e a reflexão e análise dos fenômenos histórico-sociais e suas influencias na sociedade;
- e das **Organizações** que trata da compreensão da forma como estas se organizam, suas estratégias de gestão, sua inserção no mercado e seus impactos sociais.

Neste sentido o recente documento promove uma significativa quebra de paradigma que não pode ser ignorada, mesmo mantendo o tradicional posicionamento que defende a ligação basilar da atividade de relações públicas com área da comunicação, os especialistas da área já reconhecem suas evidentes interfaces com a administração.

Porém ao estabelecer as diretrizes curriculares que irão subsidiar os cursos superiores de Relação Públicas nos próximos anos, seria válido afirmar que a comissão foi conservadora. Foram estabelecidos quatro grandes eixos de conteúdos: *Formação Geral*, *Formação em Comunicação*, *Formação em Relações Públicas* e *Formação Suplementar*. Na organização proposta, os fundamentos teóricos e práticos ficam restringidos dentro da Formação em Relações Públicas, com foco nas tarefas, enquanto o ensino dos fundamentos e ferramentas de administração fica restringido à Formação Geral, que conforme a proposta deve ser baseada em conhecimentos da Humanidade e das Ciências Sociais Aplicadas, o que sugere um enfoque mais teórico; ou à Formação Suplementar, onde deve disputar espaço com o ensino de estatística, psicologia, lobby, relações governamentais, cerimonial e protocolo, empreendedorismo, ouvidoria, e etc.

Tendo em vista o que foi apresentado, podemos concluir que a atividade de relações públicas é dentro do campo da comunicação a que possui maior complexidade por seu grande numero de pontos de contatos com as outras áreas e a intensa necessidade de uma visão sistêmica que demanda conhecimentos múltiplos e entendimento de toda a corporação. Vimos que os currículos atuais, apesar de apontarem em muitos casos para a direção correta ainda deixam a desejar neste âmbito e o prognostico é de que ainda será necessário muito trabalho para que se alcance a solução ideal.

Muitos profissionais da área já enxergam esta realidade e alguns passos vêm sendo dados neste sentido, mas muito ainda precisa ser desenvolvido para que os profissionais de relações públicas contemporâneos consigam se apropriar de seu novo papel e exercê-lo com desenvoltura. No capítulo a seguir realizamos uma tentativa de apresentar uma das tantas “soluções” que poderiam e deveriam estar

sendo aplicadas por estes novos profissionais, o objetivo será demonstrar de que formas as ferramentas e funções de gestão de projetos apresentadas no segundo capítulo podem ser aplicadas para aperfeiçoar as funções destes relações públicas estratégicos que as corporações modernas exigem.

#### **4 GESTÃO DE PROJETOS E RELAÇÕES PÚBLICAS: CONVERGÊNCIAS NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

Através das reflexões dos capítulos anteriores, pode-se dizer que a formação do relações públicas não só deve ir ao encontro da gerência de projetos, como também de todos os elementos que envolvem a atividade, pois tanto na teoria quanto na prática, relações públicas é uma profissão que se depara com a função de gestão.

Na realidade, a atividade de Relações Públicas está alcançando um patamar de solidificação nas empresas, validando suas atividades por meio dos resultados que obtém em termos da administração da comunicação interna e externa, por meio do gerenciamento dos diferentes relacionamentos com os públicos e também do entendimento cada vez maior da organização. Essa afirmação combina com a própria evolução da atuação profissional. (MARCHIORI, 2006, p. 170)

Entendemos que as metodologias utilizadas no gerenciamento de projetos podem ser estendidas à implantação de estratégias de comunicação. Propomos tal afirmação a partir da interpretação de que a implantação destas estratégias pode ser entendida como um conjunto de projetos, tal como o desenvolvimento de um novo produto, ou a construção de uma edificação, por exemplo. Vargas (2008), como apresentado no segundo capítulo, reforça esta teoria ao oferecer como exemplo de projetos a construção de um plano de marketing ou publicidade.

Se considerada como um conjunto de projetos, a implantação de estratégias de comunicação deve então, ser baseada em um método que gerencie as etapas

que devem ser realizadas para que se alcancem as metas estabelecidas. Este método passa ser uma ferramenta de gerência, de forma a auxiliar o profissional responsável pela administração da comunicação. Neste cenário, cada plano de ação ou objetivo definido pode ser visto como uma etapa a ser vencida em um processo maior, com escopo definido, como um projeto. Os objetivos relativos ao gerenciamento da comunicação vistos desta forma, como um conjunto de etapas que podem ser mapeadas em projetos, permitem o uso dos mecanismos de gestão de projetos, apresentados no segundo capítulo, para gerenciar a pesquisa, assessoramento, coordenação, planejamento, execução, controle e avaliação de comunicação, ou seja, o método de gerenciamento de projetos pode ser aplicado como ferramenta para gerenciar as funções de relações públicas, conforme elas são apresentadas por Fortes (2003).

Como foi citado no capítulo sobre projetos, o PMI – Project Management Institute – entende e apregoa que um gerenciamento de projetos eficaz é indispensável para converter estratégias de negócios em resultados positivos de negócios, tendo em vista o posicionamento que adotamos para o profissional de relações públicas como estrategista da comunicação, podemos entender que o gerenciamento de projetos passa a ser ferramenta fundamental para o profissional transformar suas estratégias em ações práticas e eficazes. Fortes (2003) nos permite aplicar esta lógica quando afirma:

O profissional tem uma atuação verdadeiramente efetiva no momento em que atualiza seu desempenho, uma vez que as Relações Públicas são uma especialidade que admite constantemente novas tecnologias para a consecução de objetivos. (Fortes, 2003, p. 148)

Além disso, nossa pesquisa identificou que, mesmo estando o profissional de relações públicas alheio a estas ferramentas que poderiam estar sendo aplicadas para aperfeiçoar seu desempenho, profissionais de outras áreas já identificaram esta oportunidade, e vem se apropriado dos conhecimentos de gestão de projetos. No design Andrade (2009) apresentou dissertação de mestrado em que analisa a gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços de design em Porto Alegre, estudo baseado no método do PMI, mesmo método estudado pelo presente trabalho.

Porém ainda mais relevantes a nossa discussão, são os trabalhos que vem sendo apresentados nos programas de Pós-Graduação na área de Engenharia de Produção. Identificamos dois trabalhos, uma dissertação de mestrado e uma tese de doutorado, que tratam da aplicação de gestão de projetos como método auxiliar na implantação de estratégias que tenham como característica envolver a organização como um todo, ou seja, exatamente onde o relações públicas deveria estar atuando: no diagnóstico e execução de planos e ações que dizem respeito aos diversos públicos da organização e na mediação da relação desta com o seu ambiente, como foi visto no terceiro capítulo.

Na tese *Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos*, Leite (2004), desenvolve um modelo para a utilização das ferramentas da gestão de projetos na implantação de programas de CRM em empresas de pequeno e médio porte. Já na dissertação *Proposta de metodologia para identificação de oportunidades de projeto destinada a organizações sociais*, Silveira (2007), penetra ainda mais no campo de atuação das relações públicas. Ambientada no segmento das organizações sociais, o terceiro setor, tema atual e objeto de inúmeros trabalhos na área de relações públicas, a autora propõem um modelo onde utiliza a gestão de projetos como ferramenta de diagnóstico, proposição e elaboração de projetos que conduzam a organização social estudada para o desenvolvimento, visando mudanças e transformações na sua forma de atuação. Suas conclusões revelaram que a utilização da metodologia favorece uma visão mais completa da organização e suas oportunidades, promove o engajamento dos diferentes públicos e viabiliza o envolvimento maciço dos membros da organização em todo o processo.

Se retornarmos à citação de Marchiori (2006) apresentada no terceiro capítulo, que afirma que relações públicas têm, potencialmente, uma função de expansão de fronteiras à medida que atuam diretamente no processo de elaboração de estratégias da organização, através da construção e conquista de novos processos para a organização; e tendo em vista todos os conceitos apresentado nos capítulos anteriores, somados aos resultados obtidos pelos estudos acima citados, entendemos serem estes exemplos, mais do que suficientes, para demonstrar que o

profissional de relações públicas ao deixar de utilizar os métodos de gestão de projetos, não apenas ignora uma ferramenta de trabalho útil, mas também cria uma lacuna no mercado, permitindo que profissionais de outras áreas de atuação se apropriem de atividades que notadamente deveriam pertencer às relações públicas.

Não obstante, Vargas (2003), como já citamos, coloca que o gerenciamento de projetos não deve ser visto como modismo, e sim como uma proposta para formar um processo lógico e estruturado, capaz de lidar com empreendimentos que se caracterizam pela novidade, complexidade e intensa dinâmica ambiental, características comuns à realidade dos departamentos de comunicação nas organizações modernas. A proposição de Kerzner (2002) apresentada no segundo capítulo de que “o desafio para quem não quer ser apenas mais uma empresa no mercado está em gerenciar atividades nunca tentadas no passado e que podem jamais vir a se repetir no futuro” (KERZNER, 2002, p. 17) aproxima-se muito do conceito de estratégia defendido por Baldissera (2001) que aparece no terceiro capítulo, neste argumento, para ser estratégico é importante ser único, buscar soluções inovadoras, que é justamente a que se destinam as ferramentas de gestão de projetos, criar as condições para que se execute algo único.

Para esclarecermos mais apropriadamente a aplicação prática destes conceitos na atividade dos relações públicas modernos, podemos voltar aos conceitos apresentados por Marchiori (2006) e que se encontram no terceiro capítulo deste trabalho. A autora afirma que a estratégia de gestão é inteiramente responsável pela maneira com que as organizações adaptam-se ao seu ambiente e satisfazem as pessoas, para ela, a estratégia pode ser entendida como a *utilização dos meios adequados para atingir os resultados desejados*. Neste contexto, devemos retomar o conceito de processo, extraído do PMBOK (2008) e apresentado no segundo capítulo, e identificar tais processos como os *meios adequados para atingir os resultados*, de que trata Marchiori (2006), já que o guia define processo como um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, *resultado* ou serviço predefinido (PMBOK, 2008, p.38).

Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes. Ao todo o PMBOK (2008)



apresenta 42 processos divididos entre cinco grupos de processos (Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle e Encerramento) e espalhados por nove áreas de conhecimento predefinidas. Um detalhamento desta estrutura pode ser consultado nos anexos deste trabalho.

A apropriação deste método e seus processos passam a ser essencial ao profissional de relações públicas que busca qualificar sua atuação profissional. Como vimos, a formação padrão de relações públicas é rica em teorias e conceitos, mas o profissional não é municiado com as formas práticas de implantar os conceitos estudados. Os 42 processos apresentados pelo método de gestão de projetos, e as diversas ferramentas propostas para sua aplicação, podem ser utilizados como um modelo prático de gestão estratégica.

Além disso, a gestão de projetos também se apresenta como possível solução para diversas questões peculiares na atividade de relações públicas. Como vimos no capítulo anterior, o profissional de relações públicas estratégico deve dominar todos os aspectos de sua organização. Porém, na prática este quesito não é fácil de alcançar, e muitas das atividades de relações públicas acabam prejudicadas pela dificuldade de acesso a informações e a conhecimentos específicos de outras áreas. A gestão de projetos oferece uma saída para esta questão ao permitir que o departamento de comunicação arrole profissionais de outras áreas para projetos específicos. Assim o desenvolvimento de uma campanha de estímulo interno a reciclagem de lixo, por exemplo, poderia envolver profissionais de outros departamentos, como produção, finanças, etc. cada um aportando o seu conhecimento. Esta configuração se torna possível devido à *flexibilidade de emprego*, uma das principais características de um projeto, defendidas por Keeling (2002) conforme demonstrado no segundo capítulo. Graças a esta particularidade, um projeto pode fazer uso de profissionais e especialistas de outras áreas da empresa, sem a necessidade de deslocar os profissionais de suas atividades principais.

Ao mesmo tempo, ao envolver profissionais de outras áreas da organização a organização como um todo se envolve nos processos, e se compromete com os resultados, como Lesly (1995) defende que deveria ocorrer. Philip Lesly (1995)

como foi citado, entende que as funções de relações públicas são tão vitais para o sucesso de uma organização que devem ser responsabilidade de todos os executivos, ou até mesmo de todos os membros da organização.

Por fim, uma das principais demandas que ainda impedem que a atividade de relações públicas assuma sua devida função estratégica, é a dificuldade na medição e avaliação de resultados, esta questão tem estado no centro de muitas discussões acadêmicas e tendo sido objeto de publicações variadas e constantes reflexões. A gestão de projetos pode oferecer uma solução prática a esta questão na maioria dos casos, pois um projeto exige como foi visto, um escopo claro e bem definido e uma fixação prévia de metas e padrões de desempenho, o que automaticamente gera condições para a medição dos resultados.

Devemos levar em consideração, no entanto, que as ferramentas de gestão de projetos não são aplicáveis a todas as atividades de relações públicas. Como citado no segundo capítulo, umas das características primordiais que define um projeto é que este deve possuir um fim claro, portanto, pode ser aplicado para executar empreendimentos que igualmente possuam um fim determinado, um resultado específico a ser alcançado. As funções de relações públicas envolvem muitas atividades com este perfil, principalmente quando o profissional trabalha buscando fazer uso de recursos inovadores, a implementação de novas soluções, ou campanhas de comunicação, por exemplo, sempre podem ser trabalhadas como projetos. Porém, as atividades que são contínuas e rotineiras e que se repetem indefinidamente, mesmo que possuam um objetivo - o que normalmente é o caso - não podem ser administradas como projetos.

Para gerenciar este tipo de atividades, existe também um campo de estudos dentro da administração que poderia ser muito útil ao relações públicas gestor, trata-se da gestão de processos, mas, não sendo este nosso objeto de estudo, não vamos nos ater nesta questão, bastando aqui, que façamos referência ao tema, que pode ser relevante para futuros estudos. A este trabalho, interessa neste ponto, apenas reconhecer esta diferença para garantir a correta aplicação das técnicas aqui estudadas. Na prática a gestão de projetos poderia ser utilizada, por exemplo, para desenvolver um novo produto, como uma revista ou uma newsletter,

estabelecer a equipe envolvida, administrar a verba necessária, estudar as formas de distribuição, etc., mas a partir de pronto o produto, a gerência dos fluxos de trabalho envolvidos na produção de cada edição, não fazem parte do escopo da gestão de projetos.

Tendo em vista o desenvolvimento desta discussão é imprescindível que abordemos um desdobramento do tema, identificado durante as pesquisas realizadas para o trabalho. A crescente aplicação dos métodos de gestão de projetos, de forma indiscriminada, nos mais diferentes empreendimentos das organizações modernas, estimulou uma reflexão quanto à necessidade de adaptação e flexibilização dos modelos tradicionais aos contextos singulares de cada organização.

Enquanto o método proposto pelo PMI, abordado neste trabalho, posiciona-se como um corpo de conhecimento aplicável a qualquer tipo de projeto. Devido às diferenças fundamentais existentes entre projetos, alguns autores passaram a criticar sua estrutura rígida e complexa e questionar sua usabilidade em empresas de perfil mais inovador, evidenciando a necessidade de simplificá-la em alguns contextos.

Segundo Shenhar et al. (2005), o mito de que um único método pode se ajustar a todos os tipos de projetos (*one size fits all*) tem conduzido ao descontentamento com a área de gestão de projetos. Em suas pesquisas, os autores argumentam que de fato há evidências opostas, ou seja, de que um único método **não** se ajusta a todos os tipos de projetos (*one size does not fit all*). Eles concluem que a abordagem contingencial não é apenas teoricamente mais fundamentada em pesquisa acadêmica, mas é também mais aplicável no mundo real. (CARVALHO & RABECHINI JUNIOR in Revista de Administração e Inovação, 2009, v.6, n.3, p.66)

A gerência de projetos tradicional deixaria de levar em consideração fatores tais como as pessoas envolvidas e sua criatividade o que aliado a necessidade premente de inovação fez surgir uma nova espécie de projeto, que exige agilidade e dinamismo.

Algumas abordagens críticas emergiram da atuação de profissionais da área de gerenciamento de projetos que não enxergavam valor na utilização de modelos prescritivos, cuja abordagem de alguma forma engessava os projetos. Uma dessas abordagens foi proposta no contexto de projetos de Tecnologia da Informação (TI), conhecida como **Manifesto ágil** (BECK et al., 2001), que criticava a burocracia exagerada na condução dos projetos, tanto no que concerne à documentação como no planejamento e controle. (CARVALHO & RABECHINI JUNIOR, 2009, p.66)

Mesmo considerando que a aplicação mais proeminente deste paradigma está relacionada aos projetos de software, as premissas definidas por esta nova abordagem deram início a uma nova metodologia denominada gerência ágil de projetos. A gerência ágil de projetos traz consigo algumas qualidades que podem ser pertinentes para projetos vinculados às estratégias de comunicação.

A aplicação da gerência ágil de projetos possui características tais como: passar do planejamento para a ação de forma rápida, iteratividade, consideração do valor determinado pelo cliente, baixo custo de mudanças, avaliação constante e intensa colaboração entre os envolvidos. Ela deve ser aplicada a projetos que se distinguem por envolver a utilização de novas tecnologias novas e que envolvem riscos. Aplica-se também em projetos onde a evolução é um requisito básico, o tempo de inserção no mercado é crítico e a alta qualidade deve ser sempre mantida (HIGHSMITH, 2004 apud LEITE, 2004, p. 151-152)

Gary Chin (2004), citado em Leite (2004) aborda a decisão sobre quando a gerência ágil deveria ser utilizada, ele afirma que o gerenciamento ágil de projetos não é uma metodologia do 'tudo-ou-nada' e coloca que devem ser consideradas formas de combinar os conceitos das metodologias de gerência de projetos tradicionais e ágeis, usando os preceitos de uma ou de outra quando for mais adequado.

Por estas razões, já se entende como necessário algum tipo de análise mais detalhada do processo de gerenciamento de projetos definido pelo PMBOK no sentido de adequá-lo ao perfil de cada empreendimento. Assim, a aplicação do PMBOK para projetos de comunicação, independentemente do porte da organização em questão, já carece de adaptações, dadas as características deste tipo de projeto.

Abordar esta nova metodologia identificada exigiria uma pesquisa muito mais aprofundada, que provavelmente só tenha lugar em níveis mais elevados da academia. Este trabalho se propôs a iniciar a discussão sobre o tema, mas fica claro que ainda há muito a ser desenvolvido a respeito da disciplina de gestão de projetos, e a aplicação de suas diferentes metodologias nas funções estratégicas da comunicação desenvolvidas pelos profissionais de relações públicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho fez uso da metodologia de revisão bibliográfica, iniciamos a análise da literatura de forma a entender os conceitos envolvidos no trabalho e buscar subsídios para sustentar a hipótese proposta de que a atividade de relações públicas poderia se beneficiar da utilização dos métodos e ferramentas de gestão de projetos. A literatura mostrou-se, como prevíamos, muito escassa no que tange a produções que tratassem simultaneamente de gestão de projetos e comunicação, tal resultado apenas evidencia o ineditismo do tema, de forma alguma afetando sua viabilidade. Não obstante, identificamos algumas produções em nível de pós-graduação que tornaram possível a articulação dos conceitos tratados.

Ao definir o modelo de pesquisa esperávamos explorar a produção de teorias sobre os paradigmas propostos com o intuito de identificar novas possibilidades teóricas, o que não poderia ser feito com a utilização de outro método, sem infringir no risco de limitar a aplicação dos resultados obtidos. Foram utilizadas no estudo como fontes bibliográficas obras de referência, publicações periódicas, periódicos científicos, anais de encontros científicos, teses, dissertações e outros textos de produção acadêmica.

O objetivo específico que previa mapear os principais processos de gestão de projetos foi esgotado no capítulo número dois, através de um levantamento das principais metodologias disponíveis. Dentre elas, escolhemos a metodologia do PMI – Project Management Institute, disponibilizada no PMBOK – o guia do conhecimento em gestão de projetos desenvolvido pelo instituto. O referencial

teórico sobre gestão de projetos evidenciou a relevância da utilização de uma metodologia de gestão de projetos através do estudo dos benefícios que o método apresenta. No terceiro capítulo abordamos o conceito de relações públicas estratégicas, dando conta de nosso segundo objetivo específico. Neste capítulo revisamos os conceitos de relações públicas, exploramos os pontos de vista de diferentes autores quanto a prática da atividade e suas funções e principalmente investigamos o novo papel que o profissional de relações públicas deve assumir no cenário atual, enfatizando seu caráter estratégico nas organizações. Por fim, o capítulo quatro constituiu uma reflexão sobre a aplicação de gestão de projetos nas práticas de comunicação estratégicas pelos profissionais de relações públicas, abarcando o último objetivo específico e concretizando o objetivo geral, resultado direto do alcance de todos objetivos específicos propostos.

Ao final da pesquisa propomos que o profissional de relações públicas busque se posicionar dentro das organizações como um gestor de comunicação e que se aproprie da gestão de projetos como uma ferramenta de gestão, mais uma de suas ferramentas de trabalho. Não esperamos, no entanto, ter descrito uma metodologia de trabalho específica, pois tanto a gestão de projetos como as relações públicas são atividades muito variáveis e totalmente baseadas no ambiente em que estão inseridas, exigindo sempre que cada caso seja tratado e estudado individualmente.

Além disso, ao concluir a pesquisa pudemos constatar que a gestão de projetos e as relações públicas são atividades que possuem afinidades não só na teoria como na prática, identificamos as convergências na atuação profissional, através da possibilidade de utilização dos 42 processos de gestão de projetos, apresentados no método do PMI, como ferramentas de trabalho em potencial para os relações públicas. Embora ainda não exista bibliografia específica sobre a temática, ficou claro que existe uma aplicabilidade prática do tema e que o mesmo deve ser objeto de estudos mais profundos.

Ao propor que o profissional de relações públicas assuma seu papel estratégico e faça uso da gestão de projetos, devemos atentar ao fato de que as universidades ainda não perceberam de forma clara esta necessidade, fato que ficou evidente na análise que foi feita dos currículos. Também não percebemos nenhum

sinal de preocupação com esta demanda por parte dos especialistas representantes da classe, que ao redigir o documento que sugere as diretrizes que devem passar a ser utilizadas nos ensino da profissão, falharam em não incluir a matéria. Tal cenário só expõe a importância de que sejam produzidos mais estudos sobre o assunto.

Acreditamos que a área de pesquisa sobre gestão de projetos aplicada às práticas de comunicação, especificamente no que diz respeito à atividade de relações públicas tende a crescer como consequência das alterações no papel do profissional no mercado contemporâneo que foram identificadas durante o trabalho. Por entendermos que a academia deve ter como um de seus objetivos primordiais transformar os conhecimentos produzidos em contribuições práticas para a sociedade desejamos, portanto, que o presente trabalho, a partir dos resultados obtidos, torne-se o propulsor de novas pesquisas sobre o tema no futuro.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. *Para entender Relações Públicas*. São Paulo: Biblos, 1965.

ANDRADE, Maurício Bergenthal de. *Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre: Proposta baseada em estudos de caso*. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Programa de Pós-graduação em Design, Ufrgs, Porto Alegre, 2009.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BALDISSERA, Rudimar. *Estratégia, comunicação e relações públicas*. Campo Grande: Intercom, 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/>> Acesso em: 15 nov. 2010.

BRASIL, *Decreto n° 63.283*, de 26 de setembro de 1968. Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei N° 5.377, de 11 de Dezembro de 1967. Diário Oficial da União, Brasília, 1968.

BRASIL, MEC. *Proposta de diretrizes curriculares nacionais para os cursos de relações públicas: relatório da comissão de especialistas instituída pelo ministério da educação*. Portaria 595/2010, de 24 de Maio de 2010. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/?p=2052>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

CLELAND, David I. & IRELAND, Lewis R. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro Reichmann & Affonso, 2002.

CLELAND, David I. & KING, William R. *Análise de sistemas e administração de projetos*. São Paulo: Pioneira, 1978.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: Summus, 2003.

FERREIRA, Ediene do Amaral. *A diversidade de enfoques das relações públicas*. Belo Horizonte: Intercom, 2003. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/>> Acesso em: 15 nov. 2010.

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

KEELING, Ralph. *Gestão de Projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling [org]. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

LEITE, Maria Marta. *Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações: uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos*. 2004. 324 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Ufsc, Florianópolis, 2004.

LESLY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.

LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Editora, 2000.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MESTIERI, Carlos Eduardo. *Relações Públicas: arte de harmonizar expectativas*. São Paulo: Aberje, 2004.

MOREIRA, Elizabeth Huber. *Relações Públicas e as novas configurações sociais*. Campo Grande: Intercom, 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/>> Acesso em: 15 nov. 2010.

MÜLLER, Karla Maria. *Práticas de comunicação, comunicacionais ou comunicativas*. In: ENCICLOPÉDIA INTERCOM de comunicação São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 956-957.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro. *Gestão de Projetos Inovadores em uma Perspectiva Contingencial: Análise Teórico-Conceitual e Proposição de um Modelo*. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 63-78, set./dez. 2009.

SEMINÁRIO na Pucrs debate gerenciamento de projetos. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, 21 set. 2010. Caderno de Economia, p. 15.

SILVEIRA, Patrícia da. *Proposta de metodologia para identificação de oportunidades de projetos destinada a organizações sociais*. 2007. 202 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Ufrgs, Porto Alegre, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Modelagem de projetos*. São Paulo: Atlas, 2002.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos*. 5.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

\_\_\_\_\_. *Practical guide to project planning*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2008.

## **ANEXOS**

ANEXO A – MATÉRIA JORNAL DO COMÉRCIO DIA 21 DE SETEMBRO DE 2010

ANEXO B – DETALHAMENTO DOS PROCESSOS DO PMBOK

ANEXO C – LEGISLAÇÃO SOBRE RELAÇÕES PÚBLICAS

ANEXO A - MATÉRIA JORNAL DO COMÉRCIO DIA 21 DE SETEMBRO DE 2010

Economia

↳ Gestão

Profissional deve ter perfil inovador



Conhecimento precisa superar aspecto apenas técnico, diz Conforto

A gestão de projetos envolve as mais diversas áreas de organização - e seus profissionais - em um trabalho integrado. Por isso, exige a liderança de profissionais com características específicas, além de um perfil capaz de unir habilidades de pesquisador a um gerente, conforme revela o administrador de empresas e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP), Edivandro Conforto, palestrante hoje pela manhã do VII Seminário de Gerenciamento de Projetos.

**Jornal do Comércio - Quais são as características para atuar na gestão de projetos?**

**Edivandro Conforto** - Acho que acima de tudo conhecimento. Penso que esse conhecimento é aquele mais amplo, não um conhecimento apenas técnico. Um gerente de projetos precisa saber economia, política, geografia, conceitos de desenvolvimento de produtos, além de conhecimento sobre psicologia e inovação. É imprescindível ter conhecimento sobre diferentes culturas e costumes. Além disso, precisa ter as habilidades de um pesquisador. Precisa saber formular as perguntas certas. Nem sempre ele terá as respostas, mas se souber investigar, se for curioso, encontrará uma solução.

**JC - Qual a contribuição dos gerentes de projetos para uma organização sustentável?**

**Conforto** - Um gerente de projetos pode contribuir muito para desenvolver uma organização sustentável. O termo sustentabilidade é muito amplo, e não significa somente a preocupação com o meio ambiente. As três principais dimensões do conceito de sustentabilidade são sociedade, economia e meio ambiente. O que os gerentes de projetos precisam estar atentos é que uma simples sobrecarga de trabalho em um membro da equipe, com muitas horas extras, impacta na qualidade de vida dessa pessoa e logo terá um impacto na sua família e, por consequência, na sociedade.

**JC - O que é necessário para**

**ser um bom líder de projetos?**

**Conforto** - Essa é uma pergunta complexa e de difícil resposta. Vou dar o meu ponto de vista. Ser gerente de projetos é diferente de ser líder de projetos? Considero que um gerente de projetos deve ter habilidades para liderar uma equipe. Ser gerente é fácil. Em linhas gerais, é definir o que precisa ser feito, pedir para alguém fazer e cobrar o resultado. Ser líder envolve outras habilidades. Antes de mais nada, acho importante se perguntar: será que eu tenho as competências e habilidades necessárias para ser um líder? Entendo que é possível lapidar as habilidades e competências de uma pessoa para que ela se torne um bom líder.

Seminário na Pucrs debate gerenciamento de projetos

Inovação será o tema principal das discussões nesta semana

A rapidez com que as mudanças acontecem no ambiente empresarial tem levado um número cada vez maior de empresas a executarem projetos no seu dia a dia. Competitividade acirrada, margens de lucro estreitas, clientes exigentes e avanços tecnológicos constantes, caracterizam um cenário ideal para a execução de projetos já que tudo tem que acontecer em um prazo cada vez menor e utilizando menos recursos financeiros. O assunto estará em discussão de hoje a sexta-feira, durante o VII Seminário de Gerenciamento de Projetos, com o tema Inove para Gerenciar, Gerencie para Inovar, promovido pela seção gaúcha do Project Management Institute (PMI).

Nos quatro dias do evento, 30 palestrantes irão se intercaliar no Centro de Eventos da Pucrs. Considerado o papa do gerenciamento de projetos, o engenheiro industrial por formação Gregory Balestrero abrirá o encontro. Ele

possui extensa experiência na supervisão de relações administrativas, financeiras e internas em associações profissionais. Sob a sua liderança, o quadro de membros do PMI triplicou em número, chegando hoje a 500 mil filiados em 175 países. Palestrante principal de eventos internacionais, Balestrero divulga mensagens fortes sobre a importância da gestão de projetos na obtenção de sucesso considerando o atual ambiente global de negócios.

A PMI é uma organização sem fins lucrativos sediada na Pensilvânia, Estados Unidos. Organizada por profissionais da área de gerenciamento de projetos, visa a promover e ampliar o conhecimento existente. Fundada em 1969, a PMI possui mais de 500 mil associados em todo o mundo, sendo cerca de 10 mil no Brasil.

Principais palestrantes

- Gregory Balestrero - CEO da PMI
- Craig Killough - diretor de Produtos para Profissionais do Project Management Institute
- Comandante Miguel Dau - vice-presidente técnico-operacional da Azul Linhas Aéreas
- Darci Prado - consultor sócio INDG
- Américo Pinto - especialista e pesquisador em gerenciamento de projetos
- Paul Dinsmore - presidente da Dinsmore Associates
- Ademir Piccoli - CEO da Procegs
- Carlos Magno Xavier - eleito em 2010 uma das 500 personalidades da década na área de gerenciamento de projetos no Brasil

PUBLICIDADE LEGAL

COMUNICADO PÚBLICO

A Vivo S/A, operadora de Serviço Móvel Pessoal no Estado do Rio Grande do Sul, em atenção ao disposto no Regulamento do Serviço Móvel Pessoal (RMP), aprovado pela Resolução da ANATEL nº 477/07, informa aos seus usuários e ao público em geral que ocorreram dificuldades pontuais e temporárias na prestação do Serviço Móvel Pessoal, nas localidades e períodos informados abaixo:

Localidade	Início	Fim	Motivo
Nova Esperança do Sul	11/09/2010 - 09h00min	11/09/2010 - 14h31min	Interrupções
São Martinho	12/09/2010 - 21h10min	13/09/2010 - 00h20min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Manoel Viana	13/09/2010 - 04h38min	13/09/2010 - 12h11min	Instabilidade em equipamento
Cerro Grande do Sul	13/09/2010 - 06h04min	13/09/2010 - 12h04min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Novo Xingó	14/09/2010 - 01h05min	14/09/2010 - 09h24min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Miraguaçu	14/09/2010 - 01h42min	14/09/2010 - 05h05min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Buquês do Leão	14/09/2010 - 07h30min	14/09/2010 - 09h10min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Vale do Sol	14/09/2010 - 04h29min	14/09/2010 - 10h24min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Chuvíscas	14/09/2010 - 06h09min	14/09/2010 - 10h42min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
São José dos Anjos	14/09/2010 - 06h51min	14/09/2010 - 13h46min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Unaporé	14/09/2010 - 06h56min	14/09/2010 - 10h13min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Zaboticha	14/09/2010 - 07h07min	14/09/2010 - 13h32min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Sentinelas do Sul	14/09/2010 - 08h55min	14/09/2010 - 16h47min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Maré	14/09/2010 - 09h10min	14/09/2010 - 12h39min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Sertão Santana	14/09/2010 - 10h05min	14/09/2010 - 21h22min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Cerro Grande do Sul	14/09/2010 - 10h45min	14/09/2010 - 15h10min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Mariana Fimentel	14/09/2010 - 11h34min	14/09/2010 - 15h28min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Arambaré	14/09/2010 - 12h05min	14/09/2010 - 16h18min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
São José do Norte	14/09/2010 - 12h59min	14/09/2010 - 17h17min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Libertado Salzano	14/09/2010 - 13h23min	15/09/2010 - 09h44min	Instabilidade em equipamento
Arvore de Piedra	14/09/2010 - 16h30min	15/09/2010 - 03h00min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Santa Vitória do Palmar	14/09/2010 - 16h30min	14/09/2010 - 19h13min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Marro Redondo	14/09/2010 - 17h00min	15/09/2010 - 06h13min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica
Nova Bema do Sul	14/09/2010 - 23h33min	15/09/2010 - 00h12min	Instabilidade no suprimento de energia elétrica

A prestação do SMP foi interrombida e a habitual qualidade dos serviços da Vivo já retornou à normalidade. A Vivo realiza o seu compromisso com a qualidade dos serviços prestados.

Vivo S/A  
CNPJ: 02.449.972/0001-64

vivo

## MESTRADO EM BUENOS AIRES

Ensino de excelência e conceito internacional, reunidos em um formato PERFEITO PARA VOCÊ.

**SEG Internacional**

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA NACIONAL - UTN

- Docência Universitária

UNIVERSIDADE ABERTA INTERNACIONAL - UAI

- Alta Direção de Empresas
- Direito do Comércio Internacional
- Psicologia Organizacional

PORTO ALEGRE: Andradras, 1001, CJ. 1303, Torre GBOEX - Centro. Fone 51.3084.2420  
LUIE 55.2322.8839  
SANTA MARIA: 55.3217.2448 e 55.3222.0222  
Acesso [www.seginternacional.com.br](http://www.seginternacional.com.br)

- Encontros concentrados
- Título Internacional
- Intercâmbio cultural
- Prática do idioma Espanhol
- Parceiros em Reais

**INSCRIÇÕES ABERTAS**

## ANEXO B - DETALHAMENTO DOS PROCESSOS DO PMBOK

O objetivo deste apêndice é proporcionar mais detalhes sobre os processos definidos no PMBOK. São apresentados, para cada um dos cinco grupos, os processos de cada área do conhecimento utilizados, assim como a definição dos elementos de entrada, as ferramentas e técnicas propostas, e os resultados esperados (as saídas), os itens apresentados não são obrigatórios a todos os projetos, mas um apanhado geral tomando como padrão o caso mais completo possível de forma generalizada. A numeração apresentada corresponde ao respectivo capítulo em que cada tópico é disposto no PMBOK. Para facilitar a compreensão, ao lado do título de cada processo optamos por colocar entre parênteses a que área do conhecimento tal processo pertence.

### GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO

#### 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto (Gerenciamento da Integração do Projeto – GIP)

Entradas:

- Declaração do trabalho do projeto (DT)
- *Business case*
- Contrato
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada

Saídas:

- Termo de abertura do projeto

### **10.1 Identificar os *stakeholders* (Gerenciamento das Comunicações do Projeto – GComP)**

Entradas:

- Termo de abertura do projeto
- Documentos de aquisição
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise dos *stakeholders*
- Opinião especializada

Saídas:

- Registro dos stakeholders
- Estratégia para gerenciamento dos stakeholders

## **GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO**

### **4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto (GIP)**

Entradas:

- Termo de abertura do projeto
- Saídas dos processos de planejamento
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada

Saídas:

- Plano de gerenciamento do projeto

### **5.1 Coletar os requisitos (Gerenciamento do Escopo do Projeto - GEP)**

Entradas:

- Termo de abertura do projeto
- Registro das partes interessadas

Ferramentas e técnicas:

- Entrevista
- Dinâmicas de grupo
- Oficinas
- Técnicas de criatividade em grupo
- Técnica de tomada de decisão em grupo
- Questionários e pesquisas
- Observações
- Protótipos

Saídas:

- Documentação dos requisitos
- Plano de gerenciamento dos requisitos
- Matriz de rastreabilidade de requisitos

### **5.2 Definir o escopo (GEP)**

Entradas:

- Termo de abertura do projeto
- Documentação dos requisitos
- Ativos de processos organizacionais



Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada
- Análise do produto
- Identificação de alternativas
- Oficinas

Saídas:

- Declaração do escopo do projeto
- Atualizações dos documentos do projeto

### **5.3 Criar a estrutura analítica do projeto – EAP (GEP)**

Entradas:

- Declaração do escopo do projeto
- Documentação dos requisitos
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Decomposição

Saídas:

- EAP
- Dicionário da EAP
- Linha de base do escopo
- Atualizações dos documentos do projeto

### **6.1. Definir as atividades (Gerenciamento do Tempo do Projeto – GTP)**

Entradas:

- Linha de base do escopo
- Fatores ambientais da empresa

- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Decomposição
- Planejamento em ondas sucessivas
- Modelos

Saídas:

- Lista das atividades
- Atributos das atividades
- Lista dos marcos

## **6.2 Sequenciar as atividades (GTP)**

Entradas:

- Lista das atividades
- Atributos das atividades
- Lista dos marcos
- Declaração do escopo do projeto
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Método de diagrama de precedência (MDP)
- Determinação de dependência
- Aplicação de antecipações e esperas
- Modelo de diagrama de rede de cronograma

Saídas:

- Diagrama de rede do cronograma do projeto
- Atualização dos documentos do projeto

## 6.8 Estimar os recursos da atividade (GTP)

Entradas:

- Lista das atividades
- Atributos das atividades
- Calendário de recursos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada
- Análise de alternativas
- Dados publicados para auxílio a estimativas
- Estimativas *bottom-up*
- *Software* de gerenciamento de projetos

Saídas:

- Requisitos do recurso da atividade
- Estrutura analítica dos recursos
- Atualização dos documentos do projeto

## 6.4 Estimar as durações das atividades (GTP)

Entradas:

- Lista das atividades
- Requisitos dos recursos da atividade
- Calendário dos recursos
- Declaração do escopo do projeto
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada
- Estimativa análoga
- Estimativa paramétrica
- Estimativas de três pontos
- Análises das reservas

Saídas:

- Estimativas da duração da atividade
- Atualizações dos documentos do projeto

### **6.5 Desenvolver o cronograma (GTP)**

Entradas:

- Lista das atividades
- Atributos das atividades
- Diagrama de rede do cronograma do projeto
- Requisitos dos recursos da atividade
- Calendário dos recursos
- Estimativas da duração da atividade
- Declaração do escopo do projeto
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise da rede do cronograma
- Método do caminho crítico
- Método da cadeia crítica
- Nivelamento de recursos
- Análise do cenário “E-se”
- Aplicação de antecipações e esperas
- Compressão do cronograma

- Ferramenta para desenvolvimento do cronograma

Saídas:

- Cronograma do projeto
- Linha de base do cronograma
- Dados do cronograma
- Atualizações dos documentos do projeto

### **7.1 Estimar os custos (Gerenciamento dos Custos do Projeto – GCP)**

Entradas:

- Linha de base do escopo
- Cronograma do projeto
- Plano de recursos humanos
- Registro dos riscos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada
- Estimativa análoga
- Estimativa paramétrica
- Estimativa *bottom-up*
- Estimativas de três pontos
- Análises das reservas
- Custo da qualidade (CDQ)
- *Software* para estimativas em gerenciamento de projetos
- Análise de propostas de fornecedor

Saídas:

- Estimativas de custos da atividade
- Bases de estimativas

- Atualização dos documentos do projeto

## 7.2 Determinar o orçamento (GCP)

Entradas:

- Estimativas de custos da atividade
- Bases de estimativas
- Linha de base do escopo
- Cronograma do projeto
- Calendários de recursos
- Contratos
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Agregação de custos
- Análise das reservas
- Opinião especializada
- Relações históricas
- Reconciliação do limite de recursos financeiros

Saídas:

- Linha de base do desempenho de custos
- Requisitos dos recursos financeiros do projeto

## 8.1 Planejar a qualidade (Gerenciamento da Qualidade do Projeto – GQP)

Entradas:

- Linha de base do escopo
- Registro dos *stakeholders*
- Linha de base do desempenho de custos
- Linha de base do cronograma

- Registro dos riscos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise de custo-benefício
- Custos da qualidade (CDQ)
- Gráficos de controle
- *Benchmarking*
- Projeto de experimentos (DOE)
- Amostragem estatística
- Fluxogramas
- Metodologias proprietárias de gerenciamento da qualidade (Seis Sigma, QFD, etc.)
- Ferramentas adicionais de planejamento da qualidade

Saídas:

- Plano de gerenciamento da qualidade
- Métricas da qualidade
- Listas de verificação da qualidade
- Plano de melhorias no processo
- Atualizações nos documentos do projeto

### **9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos (Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto – GRHP)**

Entradas:

- Requisitos de recursos das atividades
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Organogramas e descrições de cargos
- Rede de relacionamentos
- Teoria organizacional

Saídas:

- Plano de recursos humanos

## **10.2 Planejar as comunicações (GComP)**

Entradas:

- Registro dos *stakeholders*
- Estratégia para gerenciamento dos *stakeholders*
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise dos requisitos da comunicação
- Tecnologia das comunicações
- Modelos de comunicações
- Métodos de comunicação

Saídas:

- Plano de gerenciamento das comunicações
- Atualizações nos documentos do projeto

## **11.1 Planejar o gerenciamento de riscos (Gerenciamento dos Riscos do Projeto – GRP)**

Entradas:

- Declaração do escopo do projeto



- Plano de gerenciamento dos custos
- Plano de gerenciamento do cronograma
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Reuniões e análises de planejamento

Saídas:

- Plano de gerenciamento dos riscos

## **11.2 Identificar os riscos (GRP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento dos riscos
- Estimativas de custos das atividades
- Estimativa de duração das atividades
- Linha de base do escopo
- Registro dos *stakeholders*
- Plano de gerenciamento dos custos
- Plano de gerenciamento do cronograma
- Plano de gerenciamento da qualidade
- Documentos do projeto
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Revisões de documentação
- Técnicas de coleta de informações
- Análise de listas de verificação
- Análise das premissas

- Técnicas de diagramas
- Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)
- Opinião especializada

Saídas:

- Registro dos riscos

### **11.3 Realizar a análise qualitativa de riscos (GRP)**

Entradas:

- Registro dos riscos
- Plano de gerenciamento dos riscos
- Declaração do escopo do projeto
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos
- Matriz de probabilidade e impacto
- Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos
- Categorização de riscos
- Avaliação da urgência dos riscos
- Opinião especializada

Saídas:

- Atualizações do registro dos riscos

### **11.4 Realizar a análise quantitativa de riscos (GRP)**

Entrada:

- Registro dos riscos
- Plano de gerenciamento dos riscos

- Plano de gerenciamento dos custos
- Plano de gerenciamento do cronograma
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Técnicas de coleta e apresentação de dados
- Técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos
- Opinião especializada

Saídas:

- Atualização dos registros dos riscos

### **11.5 Planejar respostas a riscos (GRP)**

Entradas:

- Registro dos riscos
- Plano de gerenciamento dos riscos

Ferramentas e técnicas:

- Estratégias para riscos negativos ou ameaças
- Estratégias para riscos positivos ou oportunidades
- Estratégias de respostas de contingência
- Opinião especializada

Saídas:

- Atualizações do registro dos riscos
- Decisões contratuais relacionadas a riscos
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto

## **12.1 Planejar as aquisições (Gerenciamento das Aquisições do Projeto – GAP)**

### Entradas:

- Linha de base do escopo
- Documentação dos requisitos
- Acordos de cooperação
- Registro dos riscos
- Decisões contratuais relacionadas a riscos
- Requisitos de recursos das atividades
- Cronograma do projeto
- Estimativas de custos das atividades
- Linha de base do desempenho de custos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

### Ferramentas e técnicas:

- Análise de fazer ou comprar
- Opinião especializada
- Tipos de contratos

### Saídas:

- Plano de gerenciamento das aquisições
- Declarações do trabalho das aquisições
- Decisões de fazer ou comprar
- Documentos de aquisição
- Critérios para a seleção de fontes
- Solicitações de mudanças

## **GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO**

### **4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto (GIP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Solicitação de mudanças aprovadas
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada
- Sistema de informações de gerenciamento de projetos

Saídas:

- Entregas
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Solicitações de mudança
- Atualização do plano gerencial do projeto
- Atualizações dos documentos gerenciais do projeto

### **8.2 Realizar a garantia da qualidade (GQP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Métricas da qualidade
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Medições de controle da qualidade

Ferramentas e técnicas:

- Ferramentas e técnicas de planejar a qualidade e realizar o controle da qualidade
- Auditorias da qualidade
- Análise de processos

Saídas:

- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualização no plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto

## **9.2 Mobilizar a equipe do projeto (GRHP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Pré-designação
- Negociação
- Contratação
- Equipes virtuais

Saídas:

- Designação de pessoal do projeto
- Calendário de recursos
- Atualização no plano de gerenciamento do projeto

### **9.3 Desenvolver a equipe do projeto (GRHP)**

Entradas:

- Designação de pessoal do projeto
- Plano de gerenciamento do projeto
- Calendário de recursos

Ferramentas e técnicas:

- Habilidades interpessoais
- Treinamento
- Atividades de construção da equipe
- Regras básicas
- Agrupamento
- Reconhecimento e recompensas

Saídas:

- Avaliação do desempenho da equipe
- Atualização nos fatores ambientais da empresa

### **9.3 Gerenciar a equipe do projeto (GRHP)**

Entradas:

- Designação de pessoal do projeto
- Plano de gerenciamento do projeto
- Avaliação do desempenho da equipe
- Relatórios de desempenho
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Observação e conversas
- Avaliação do desempenho do projeto
- Gerenciamento de conflitos

- Registro das questões
- Habilidades interpessoais

Saídas:

- Atualizações nos fatores ambientais da empresa
- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

### **10.3 Distribuir as informações (GComP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Relatórios de desempenho
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Métodos de comunicação
- Ferramentas de distribuição de informações

Saídas:

- Atualizações em ativos de processos organizacionais

### **10.4 Gerenciar as expectativas dos *stakeholders* (GComP)**

Entradas:

- Registro dos *stakeholders*
- Estratégia para gerenciamento dos *stakeholders*
- Plano de gerenciamento do projeto
- Registro das questões
- Registro das mudanças



- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Métodos de comunicação
- Habilidades interpessoais
- Habilidades de gerenciamento

Saídas:

- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto

## **12.2 Realizar aquisições (GAP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Documentos de aquisição
- Critérios para a seleção de fontes
- Lista de fornecedores qualificados
- Propostas de fornecedores
- Documentos do projeto
- Decisões de fazer ou comprar
- Acordo de cooperação
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Reuniões com licitantes
- Técnicas de avaliação de propostas
- Estimativas independentes
- Opinião especializada
- Publicidade

- Pesquisa na internet
- Negociação das aquisições

Saídas:

- Fornecedores selecionados
- Adjudicação de contrato de aquisição
- Calendários de recursos
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano gerencial do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto

## **GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE**

### **4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto (GIP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Relatórios de desempenho
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada

Saídas:

- Solicitações de mudança
- Atualização do plano gerencial do projeto
- Atualização dos documentos do projeto

#### **4.5 Realizar o controle integrado de mudanças (GIP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Solicitações de mudança
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada
- Reunião de controle de mudanças

Saídas:

- Atualização do andamento da solicitação de mudança
- Atualização do plano de gerenciamento do projeto
- Atualização dos documentos do projeto

#### **5.4 Verificar o escopo (GEP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Documentação dos requisitos
- Matriz de rastreabilidade dos requisitos
- Entregas válidas

Ferramentas e técnicas;

- Inspeção

Saídas:

- Entregas aceitas
- Solicitações de mudança

- Atualizações dos documentos do projeto

### **5.5 Controlar o escopo (GEP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Documentação dos requisitos
- Matriz de rastreabilidade de requisitos
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise da variação

Saídas:

- Medição do desempenho do trabalho
- Atualizações de ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudança
- Atualização do plano de gerenciamento do projeto
- Atualização dos documentos do projeto

### **6.6 Controlar o cronograma (GTP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Cronograma do projeto
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise de desempenho

- Análise da variação
- *Software* de gerenciamento de projetos
- Nivelamento de recursos
- Análise do cenário “*E-se*”
- Ajustes de antecipações e esperas
- Compressão do cronograma
- Ferramentas para desenvolvimento do cronograma

Saídas:

- Medição de desempenho do trabalho
- Atualizações de ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualização do plano de gerenciamento do projeto
- Atualização dos documentos do projeto

### **7.3 Controlar os custos (GCP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Requisitos dos recursos financeiros do projeto
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Gerenciamento do valor agregado (GVA)
- Previsão
- Índice de desempenho para término (IDPT)
- Análise de desempenho
- Análise da variação
- *Software* de gerenciamento de projetos

Saídas:

- Medição de desempenho do trabalho
- Previsões de orçamentos
- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualização do plano de gerenciamento do projeto
- Atualização nos documentos do projeto

### **8.3 Realizar o controle da qualidade (GQP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Métricas da qualidade
- Listas de verificação da qualidade
- Medições de desempenho do trabalho
- Solicitações de mudanças aprovadas
- Entregas
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Diagramas de causa e efeito
- Gráficos de controle
- Fluxogramas
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Gráfico de execução
- Diagrama de dispersão
- Amostragem estatística
- Inspeção
- Revisão de solicitações de mudanças aprovadas

Saídas:

- Medições de controle da qualidade
- Mudanças validadas
- Entregas validadas
- Atualizações em ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto

### **10.5 Reportar o desempenho (GComP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Medições de desempenho do trabalho
- Previsões de orçamentos
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Análise da variação
- Métodos de previsão
- Métodos de comunicação
- Sistemas de distribuição de informações

Saídas:

- Relatórios de desempenho
- Atualizações em ativos organizacionais
- Solicitações de mudanças

## **11.6 Monitorar e controlar os riscos (GRP)**

### Entradas:

- Registro dos riscos
- Plano de gerenciamento do projeto
- Informações sobre o desempenho do trabalho
- Relatórios de desempenho

### Ferramentas e técnicas:

- Reavaliação de riscos
- Auditorias de riscos
- Análises das variações e tendências
- Medição de desempenho técnico
- Análise das reservas
- Reuniões de andamento

### Saídas:

- Atualizações do registro dos riscos
- Atualizações dos ativos de processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações dos documentos do projeto

## **12.3 Administrar as aquisições (GAP)**

### Entradas:

- Documentos de aquisição
- Plano de gerenciamento do projeto
- Contrato
- Relatórios de desempenho
- Solicitações de mudanças aprovadas
- Informações sobre o desempenho do trabalho



Ferramentas e técnicas:

- Sistema de controle e mudanças no contrato
- Análise de desempenho das aquisições
- Inspeções e auditorias
- Relatórios de desempenho
- Sistemas de pagamento
- Administração de reivindicações
- Sistema de gerenciamento de registros

Saídas:

- Documentação da aquisição
- Atualização dos ativos dos processos organizacionais
- Solicitações de mudanças
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

## **GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO**

### **4.6 Encerrar o projeto ou a fase (GIP)**

Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Entregas aceitas
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e técnicas:

- Opinião especializada

Saídas:

- Transição de produto, serviço ou resultado final
- Atualização de ativos de processos organizacionais

## **12.4 Encerrar as aquisições (GAP)**

### Entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto
- Documentação da aquisição

### Ferramentas e técnicas:

- Auditoria de aquisições
- Acordos negociados
- Sistemas de gerenciamento de registros

### Saídas:

- Aquisições encerradas
- Atualizações nos processos organizacionais

**ANEXO C - LEGISLAÇÃO SOBRE RELAÇÕES PÚBLICAS****DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968.**

***Aprova o Regulamento da Profissão de  
Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de  
11 de dezembro de 1967.***

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, usando da atribuição que lhe confere o artigo 83, item II, da Constituição e tendo em vista o que determina a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967,

**DECRETA:**

**Art 1º** Fica aprovado o Regulamento que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas e sua fiscalização, anexo ao presente Decreto assinado pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social.

**Art 2º** Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968; 147º da Independência e 80º da República.

**A. COSTA E SILVA**

Jarbas G. Passarinho

**REGULAMENTO DA LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967, QUE  
DISCIPLINA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS.**

**TÍTULO I**

*Da Profissão de Relações Públicas*

**CAPÍTULO I**

*Do Profissional de Relações Públicas*

**Art 1º** A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

**Art 2º** A designação de Profissional de Relações Públicas e o exercício das respectivas atividades passam a ser privativos:

- a) dos que, a partir da vigência da presente lei, venha ser diplomados em Cursos de Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação;
- b) dos que, antes da vigência da presente lei, sendo possuidores de diplomas de nível universitário, tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas, em estabelecimentos de ensino, cujos currículos venham a ser homologados pelo Conselho Federal de Educação;
- c) dos diplomados no Exterior em cursos regulares de Relações Públicas, após a revalidação do diploma nos termos da legislação vigente, e ressalvados os amparados através de convênios.

**CAPÍTULO II**

*Do campo e da atividade profissional*

**Art 3º** A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de política social destinada à intercomunicação de indivíduos, instituições ou coletividade.

**Art 4º** Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
- d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.

### **CAPÍTULO III**

#### *Do exercício profissional*

**Art 5º** O exercício em órgãos da administração pública, em entidades privadas ou de economia mista de cargos, emprêgos ou funções, ainda que de direção, chefia, assessoramento, secretariado e as de magistério, cujas atribuições envolvam, principalmente conhecimentos inerentes às técnicas de Relações Públicas, é privativo do profissional dessa especialidade, devidamente registrado no Ministério do Trabalho e Previdência Social.

§ 1º A apresentação de diploma de Relações Públicas, embora passe a ser obrigatória para o provimento de cargo público federal, estadual ou municipal, da administração direta ou indireta, não dispensa a prestação de concurso, quando a lei o exija.

§ 2º O disposto *in fine* neste artigo se aplica por igual, aos profissionais liberais e aos que exercem a atividade em Escritórios, Consultorias ou Agências de Relações Públicas legalmente autorizados a funcionar no País.

§ 3º A falta de registro profissional torna ilegal o exercício da Profissão de Relações Públicas.

## TÍTULO II

### *Da organização profissional*

#### CAPÍTULO I

##### *Do registro profissional*

**Art 6º** A inscrição profissional de Relações Públicas será feita pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante a apresentação de títulos, diplomas ou certificados registrados pelo Ministério da Educação e Cultura para as hipóteses das alíneas " a ", " b " e " c " do art. 2º.

§ 1º No caso do art. 13 o registro profissional fica condicionado à apresentação de Carteira Profissional anotado, ou comprovante de recebimento salarial, ou, ainda de declaração do empregador de que o interessado exerce a atividade em caráter principal ou permanente, para os profissionais sujeitos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

§ 2º Em se tratando de funcionário público, autárquico ou de sociedade de economia mista, será necessário a apresentação de título de nomeação, portaria ou ato oficial devidamente averbado ou, ainda declaração formal de Diretor ou Chefe de Serviço de Pessoal de que o interessado exerce a atividade, em caráter principal ou permanente, em setor especializado em Relações Públicas.

§ 3º Para os profissionais liberais que exerçam a atividade individualmente ou em Escritórios, Agências ou Consultorias, e, bem assim, em funções de magistério será necessário a apresentação de documentos comprobatórios que atestem a realização de trabalhos definidos no artigo 4º deste Regulamento.

**Art 7º** Nos casos dos parágrafos do artigo anterior, será sempre necessário a comprovação do exercício profissional pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses anterior à vigência desta lei.

**Art 8º** Do competente livro de registro deverão constar, obrigatoriamente:

- a) denominação do estabelecimento de ensino em que se diplomou o interessado;
- b) número de registro no Ministério da Educação e Cultura;
- c) indicação do dispositivo deste Regulamento que fundamentou o pedido de inscrição, em se tratando de não diplomados.

## CAPÍTULO II

### *Da carteira profissional*

**Art 9º** A todo profissional, registrado na forma deste Regulamento, o Ministério do Trabalho e Previdência Social fornecerá Carteira Profissional, de acordo com o modelo em uso, na qual deverá ser anotado o número da respectiva inscrição no setor competente desse órgão.

## CAPÍTULO III

### *Da jurisdição*

**Art 10.** Os portadores da Carteira Profissional de Relações Públicas poderão desempenhar suas atividades no Distrito Federal, Territórios, Estados e Municípios, quer em caráter liberal quer assalariado.

**Art 11.** A fiscalização do exercício da Profissão de Relações Públicas, em todo o território nacional, será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, ao qual compete:

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas de Relações Públicas e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da Profissão de Relações Públicas, sem prejuízo da competência específica do Ministério da Educação e Cultura; e
- c) dirimir as dúvidas suscitadas pelo exercício da Profissão de Relações Públicas, e por este Regulamento em decorrência de casos omissos.

## TÍTULO III

### *Das Disposições Transitórias*

## CAPÍTULO I

### *Dos praticantes*

**Art 12.** No caso de insuficiência de Profissionais de Relações Públicas, comprovada por falta de inscrição em recrutamento ou seleção pública, poderão os órgãos públicos, bem como quaisquer empresas privadas, solicitar ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, licença para o exercício dessa Profissão por pessoa

conhecedora ou praticante dos métodos de Relações Públicas, portadora de diploma de curso superior.

**Art 13.** O disposto no *caput* do art. 2º se aplica, também aos que comprovarem o exercício de atividade de Relações Públicas em caráter principal ou permanente, pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses até 12 de dezembro de 1967, e, a qualquer tempo, a qualidade de sócios titulares da Associação Brasileira de Relações Públicas - ABRP por idêntico período.

**Art 14.** As exigências do art. 5º não prejudicarão a situação dos atuais ocupantes de cargos, emprêgos e funções da espécie, no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem.

**Art 15.** O presente Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968;