

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS

FRANCIELLE BITTENCOURT ALVES

**A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM PRODUTORAS DE
EVENTOS MUSICAIS**

PORTO ALEGRE
2017

FRANCIELLE BITTENCOURT ALVES

**A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM PRODUTORAS DE
EVENTOS MUSICAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social - Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

PORTO ALEGRE
2017

FRANCIELLE BITTENCOURT ALVES

**A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM PRODUTORAS DE
EVENTOS MUSICAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social - Relações Públicas.

Aprovado em:
BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes – FABICO/UFRGS
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho – FABICO/UFRGS
Examinadora

Prof^a. Dr^a. Mônica Bertholdo Pieniz – FABICO/UFRGS
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por sempre acreditarem na minha capacidade e incentivarem que eu continuasse em busca dos meus objetivos independentemente dos obstáculos no caminho. Que apoiaram todas minhas decisões e foram presentes por toda minha vida, fazendo todo o possível para proporcionar o que eles acreditavam ser o melhor para mim. Sem vocês nada disso faria sentido.

Aos meus dogs por terem acompanhado meus momentos de estudo sempre fazendo carinhas fofas para me dar apoio.

Ao meu namorado por ter perguntando todos os dias se eu estava bem e acreditar que eu faria o melhor trabalho possível.

Aos meus amigos por terem fingido que não estavam cansados de me ouvir falar sobre a pesquisa e por terem sido pacientes durante todo o processo.

À minha professora orientadora Ana Karin Nunes e aos demais e professores excelentes que moldaram a minha graduação.

À UFRGS por ter ampliado minha visão de mundo, por ter me proporcionado o convívio com diferentes pessoas modificando os significados de privilégio e diversidade que tinha anteriormente.

*Chegou a hora de ser
Maior que as muralhas
Tentaram me prender
Em vão
A gente pode crescer
Perdendo a batalha
Não deixe a vida escorrer das mãos
(Maior que as muralhas – Fresno)*

RESUMO

O *Excellence Study*, ou Estudo da Excelência, teoria de origem norte-americana ainda pouco trabalhada no Brasil, foi o estudo que deu origem à Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas. O grupo coordenado pelo pesquisador James Grunig, baseado em dados obtidos pela pesquisa, reconhece o relações públicas como função que, de maneira estratégica, auxilia organizações a serem mais eficazes. Para tanto, o estudo propõe 10 princípios que tornariam não apenas os profissionais, mas também os departamentos nos quais trabalham excelentes. Frente ao grande número de eventos musicais na cidade de Porto Alegre no segundo semestre do corrente ano, este estudo busca compreender o trabalho do profissional de relações públicas em produtoras de eventos musicais e verificar a aplicabilidade da Teoria Geral da Excelência à realidade das empresas. Para tanto, explicita-se a Teoria Geral da Excelência e seus princípios, assim como descreve-se as etapas do planejamento estratégico em relações públicas e conceitua-se eventos, a fim de que entenda-se a relação entre as áreas de relações públicas e planejamento e o trabalho do profissional nas mesmas. No que tange aos procedimentos metodológicos, o estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, aplicada a dois profissionais de relações públicas atuantes em produtoras de grande porte localizadas na cidade de Porto Alegre. Como resultados, concluiu-se que os princípios de relações públicas propostos por Grunig atualmente não são aplicados nas produtoras de eventos musicais pesquisadas, mas que existe a possibilidade de aplicá-los nessas organizações mediante a reformulação de algumas práticas. A elaboração de um departamento de relações públicas, o desenvolvimento dos profissionais de relações públicas pensando em expandir seus conhecimentos quanto à teoria da excelência e os modelos de comunicação e o desenvolvimento de condições de aplicação desses no ambiente de trabalho, com apoio da alta administração, estão entre as medidas que facilitariam que o estudo fosse aplicado nas produtoras.

Palavras-chave: Teoria da Excelência. Planejamento Estratégico. Eventos Musicais.

ABSTRACT

The Excellence Study, north American theory not often applied in Brazil yet, was the study that originated The Public Relations Excellence Theory. The research group coordinated by James Grunig, based on the data collected by the research, recognizes public relations as a role that, in a strategic way, assists organizations in being more effective. In order to accomplish its goals, the study considers 10 principles that would turn not only the professionals excellent but also the department that they work in. In behalf of the vast number of musical events in the city of Porto Alegre during the second semester of the current year, this study aims to comprehend the work of public relations professionals in companies that produce musical events and verify the applicability of The Public Relations Excellence Theory in the reality of the organizations. In order to accomplish the study goals, the theory and the principles are explained and so are the phases of strategic planning in public relations and a definition to events is provided. The methodology of the study was conceivable by the bibliographic research and field research. By applying semi structured interviews to two public relations professionals that work in companies that produce musical events, it was possible to collect data and analyze it. As results, it is concluded that the public relation principles proposed by Grunig are not applied in the companies that were part of the research. On the other hand, there's a possibility of applying them if some factors are improved in companies, among these factors: the elaboration of a public relations department, the personal development of public relations professionals in order to improve their knowledge towards the theory and communication models, and conditions giving by the high administration to apply the theory in the work place.

Key words: Excellence Study. Strategic Planning. Musical. Events

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1. Diagrama do Planejamento Estratégico</u>	33
<u>Figura 2. II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil em 2013</u>	47

LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1. Comparativo das respostas dos entrevistados.....</u>	1
<u>Quadro 2. Comparativo da pergunta “Quem executa o planejamento de eventos musicais na empresa?”</u>	15
<u>Quadro 3. Quadro comparativo entre as premissas da teoria de excelência e a realidade das produtoras</u>	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	TEORIA DA EXCELÊNCIA E PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	16
2.1	Princípios da Teoria Da Excelência de Relações Públicas	17
2.1.1	<i>Princípio 1: Envolvimento do profissional sênior de Relações Públicas na gestão estratégica</i>	<i>19</i>
2.1.2	<i>Princípio 2: Relacionamento direto do executivo sênior de Relações Públicas com a alta direção ou o CEO.....</i>	<i>20</i>
	<i>Princípio 3: Função integrada de Relações Públicas (comunicação interna e externa administradas em um mesmo departamento).....</i>	<i>20</i>
2.1.3	<i>Princípio 4: Relações Públicas como função administrativa, separada de outras funções, como marketing ou recursos humanos.....</i>	<i>21</i>
2.1.4	<i>Princípio 5: Departamento de Relações Públicas coordenado por um “gestor” e não por um “técnico”</i>	<i>21</i>
2.1.5	<i>Princípio 6: Uso do modelo simétrico de Relações Públicas em todas as suas ações ...</i>	<i>22</i>
2.1.6	<i>Princípio 7: Uso do sistema simétrico na comunicação interna</i>	<i>22</i>
2.1.7	<i>Princípio 8: Profundo conhecimento do papel de gestor e das Relações Públicas simétricas.....</i>	<i>22</i>
2.1.8	<i>Princípio 9: Diversidade em todos os papéis desempenhados no departamento de Relações Públicas.....</i>	<i>23</i>
2.1.9	<i>Princípio 10: Contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação.</i>	<i>24</i>
2.2	Modelos De Comunicação.....	24
3	PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO E TEORIA DA EXCELÊNCIA	28
3.1	Planejamento, Modelos De Comunicação e Princípios das RRPP Excelentes.....	29
3.2	Planejamento na Produção de Eventos	36
3.3	As Relações Públicas Excelentes no planejamento de eventos musicais	40
4	PESQUISA DE CAMPO	46
4.1	Metodologia.....	46

4.2	Características das produtoras pesquisadas	48
4.3	Os princípios da Excelência de RRPP na atuação das produtoras.....	50
4.4	Caracterização e atuação dos profissionais de relações públicas respondentes.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
	REFERÊNCIAS	80
	ANEXOS	83
	ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	83

1 INTRODUÇÃO

As relações públicas surgiram no Brasil em 1914, com a criação do primeiro departamento corporativo da área. O início do seu desenvolvimento, contudo, ocorreu apenas a partir de 1950. Pela profissão ainda poder ser tida como nova no país, estando presente por apenas 67 anos, não há vasta bibliografia e/ou pesquisas da área que sejam de criação brasileira. Por outro lado, teorias desenvolvidas fora do país são passíveis de aplicação no contexto atual das relações públicas no Brasil, desde que consideradas as particularidades culturais, sociais e econômicas do país.

O Estudo da Excelência, pesquisa com coordenação do pesquisador norte-americano James Grunig realizada nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, buscou identificar como organizações praticavam as relações públicas, com o intuito de traçar as práticas que mais contribuíam para a efetividade destas organizações e tornavam os profissionais de relações públicas e seus departamentos excelentes. O Estudo da Excelência (ou *Excellence Study*) produziu, a partir dos resultados obtidos, uma teoria ampla e geral de relações públicas, capaz de integrar a maioria das teorias sobre gestão da comunicação (GRUNIG, 2009). Apesar de definido e aceito por diversos pesquisadores nacionais como o modelo ideal de relações públicas, ainda existem discussões sobre a aplicabilidade efetiva deste modelo, especialmente no Brasil. Leva-se em consideração que as teorias foram elaboradas e aplicadas em países desenvolvidos, com realidades sociais, culturais, econômicas e políticas diferentes. Nas palavras de Kunsch (2003), o modelo é “capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, mas é o mais difícil de ser praticado na sua essência” (KUNSCH, 2003, p. 107).

Partindo da premissa de que o reconhecimento da atividade de relações públicas ainda é recente e que a Teoria da Excelência é de origem norte-americana, abre-se espaço para discutir a função do relações públicas nas organizações no Brasil. Mediante o grande número de eventos musicais no segundo semestre de 2017 na cidade de Porto Alegre, questiona-se a preparação dos relações públicas que trabalham na área de eventos e seus papéis dentro das organizações do setor. Com base no *Excellence Study*, entende-se que as relações públicas devem ser reconhecidas como uma função gerencial estratégica para que a organização seja considerada eficaz. Além disso, o estudo preza pela participação do profissional de relações públicas na gestão

administrativa estratégica da organização, a aproximação do departamento de relações públicas da alta administração e o desenvolvimento de relacionamentos simétricos.

Esses e outros princípios foram elaborados a partir da repetição de situações praticadas nas organizações pesquisadas e, a partir deste estudo, foram definidos os dez princípios genéricos das relações públicas excelentes. Neste trabalho, pretende-se analisar a aplicação destes princípios - com suas devidas adaptações levando em consideração o ramo das empresas, cultura e economia - em produtoras de eventos musicais localizadas na cidade de Porto Alegre que atendam aos seguintes critérios: produzir eventos musicais na cidade de Porto Alegre, ter sede física na cidade de Porto Alegre, ter planejado/produzido mais de 30 eventos musicais no ano de 2017, ser de grande reconhecimento público - com mais de 50 mil likes nas páginas oficiais do Facebook -, e contar com a atuação de pelo menos um profissional de relações públicas.

Diante desse cenário, este estudo foi motivado pelo seguinte problema de pesquisa: Como são aplicados os princípios da Teoria Geral da Excelência em relações públicas em produtoras de eventos musicais? Nesse contexto, o objetivo principal do estudo é analisar se e como são aplicados os 10 princípios da Teoria da Excelência em relações públicas na realidade das produtoras de eventos musicais com sede na cidade de Porto Alegre. Busca-se como objetivos específicos: compreender o que é a Teoria da Excelência, descrever seu surgimento e a importância para a área de relações públicas, analisar atividades e funções do profissional de relações públicas nas produtoras de eventos musicais, e por fim, relacionar as atividades dos profissionais aos princípios da Teoria da Excelência considerando adaptações necessárias ao cenário no qual estão inseridas as produtoras.

O valor desta pesquisa consiste em analisar os princípios das relações públicas excelentes em produtoras de eventos musicais, levantando uma reflexão sobre o papel e função dos mesmos nos locais pesquisados. Busca-se apresentar dados sobre a indústria de eventos musicais, com intuito de evidenciar as oportunidades para relações públicas nesta área e demonstrar a capacidade desses profissionais de participarem do planejamento estratégico dessas organizações. A Teoria Geral de Excelência em relações públicas, apresentada por Grunig, oferece aporte para que se possa analisar o trabalho dos relações públicas nas produtoras pesquisadas e compreender a função desses profissionais no contexto das organizações.

Quanto à metodologia, este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa exploratória, buscando familiarizar-se com a teoria proposta por Grunig, compreender o panorama geral do

setor de eventos e entender as etapas e objetivos de um planejamento estratégico em relações públicas. Para esta parte da pesquisa, fez-se uso de pesquisa bibliográfica, compreendida como “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 58). A pesquisa de campo proporcionou estabelecer contato com as produtoras de eventos, a fim de aproximar a teoria estudada da prática profissional. Para Prodanov e Freitas (2009, p.72), o método da pesquisa de campo pode ser descrito como “aquele utilizado com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta”. Neste caso, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de pesquisa semiestruturada aplicada a dois profissionais de relações públicas, um de cada produtora participante. Em um primeiro momento, realizou-se pesquisa nos sites e perfis oficiais das produtoras nas redes sociais para conhecer a realidade das produtoras previamente ao encontro em que seriam realizadas as entrevistas.

Esta monografia está estruturada em três capítulos sendo eles: Teoria da Excelência e planejamento em relações públicas, Planejamento de Comunicação e Teoria da Excelência e Pesquisa de Campo. No capítulo de abertura, busca-se compreender e exemplificar a Teoria Geral de Excelência proposta por Grunig (2009) – ainda que o trabalho seja prioritariamente baseado nos estudos e dados apresentados pelo pesquisador, para apoio bibliográfico ao mesmo, são utilizados outros autores como Baskin, Aronoff e Lattimore (1997), Cutlip, Center e Broom (1999), Kotler (2000), Simões (2001), Kunsch (2003), Ferrari (2009), França (2009) e Gonçalves (2013). No mesmo capítulo, são abordados os dez princípios e os dez modelos de comunicação.

O segundo capítulo dá destaque aos conceitos de planejamento e organização de eventos e, posteriormente, ao próprio planejamento de eventos. São descritas as funções do relações públicas, com o apoio dos autores Fortes (2007), Kunsch (2003) e Simões (2001). Dentre as funções apresentadas, destaca-se o papel do planejamento e suas etapas, estudadas e exemplificadas por Oliveira (1997) e outros autores, como Moraes (1992), Chiavenato e Sapiro (2009). Ao relacionar os temas propostos pelo capítulo aos princípios excelentes e modelos de comunicação apresentados anteriormente, será utilizada a bibliografia de Grunig (2003). A teorização do capítulo encerra ao abordar o planejamento na produção de eventos e caracterizar brevemente o setor no Brasil, apontando atividades na área que são de fácil entendimento para o profissional de relações públicas. O terceiro e último capítulo desta monografia apresenta a

pesquisa de campo, no qual foi analisada a aplicação dos princípios de relações públicas em produtoras de eventos musicais. A fim de apresentar as características de cada produtora e diferenciá-las, o capítulo inicia com um breve histórico das produtoras, chamadas neste trabalho de Produtora A e Produtora B. Posteriormente, apresenta-se o resultado da pesquisa de campo, analisando as respostas dos entrevistados de maneira qualitativa e empreende-se uma relação dos dados obtidos com os 10 princípios das relações públicas excelentes. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho, em que serão expostas conclusões mais genéricas obtidas ao longo do processo de pesquisa.

2 TEORIA DA EXCELÊNCIA E PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Considerando as contradições das descrições sobre a profissão e a necessidade de responder anseios organizacionais, James Grunig, pesquisador norte-americano e professor emérito do Departamento de Comunicação na Universidade de Maryland (EUA), iniciou um estudo aprofundado sobre o papel efetivo do profissional de relações públicas nas organizações. Nomeado de *Excellence Study*, ou Estudo da Excelência, o projeto é considerado o mais extenso na área de relações públicas realizado no mundo até hoje. Embora tenha originado uma das primeiras estruturas teóricas sobre a prática da profissão, o estudo de Grunig não teve como objetivo estabelecer uma teoria única de relações públicas. A Teoria Geral de Excelência busca unificar teorias - concorrentes e complementares - com o intuito de solucionar questões, especialmente dos profissionais de relações públicas.

Grunig (2009, p.45) afirma que “uma vez que é uma tarefa difícil de demonstrar seu valor, acredita-se que as relações públicas sofrem na época da definição do orçamento e, particularmente, durante as crises financeiras”. O cenário descrito por Grunig justifica o fato do Estudo da Excelência partir do princípio de que as relações públicas agregam valor à organização. Sendo assim, a pesquisa buscou identificar como as organizações praticam as relações públicas de forma excelente e pautar as práticas que mais contribuem para a efetividade organizacional. Ainda segundo o pesquisador, a tentativa de estabelecer o valor das relações públicas foi a motivação principal que levou a Fundação de Pesquisa da International Association of Business Communicators (IABC) a patrocinar o estudo de excelência que durou cerca de 15 anos.

O *Excellence Study* contou com o apoio de um grupo de pesquisadores, entre eles Larissa Grunig (Universidade de Maryland), William Ehling (universidade de Syracuse), Jon White (Escola de Administração de Cranfield), David Dozier (Universidade de San Diego) e o profissional de relações públicas Fred Repper. O estudo definiu como foco os departamentos de relações públicas e as características do trabalho exercido por eles, buscando identificar até que ponto esses contribuem para organizações mais eficazes.

Segundo Ferrari (2009) as práticas das relações públicas na América Latina são dependentes da história e desenvolvimento dos modelos e técnicas elaboradas em países desenvolvidos como os Estados Unidos. Com base nesse cenário, esta pesquisa terá como base de

referência a teoria americana *Excellence Study*, a qual, acredita-se, pode ser adaptada, com os devidos cuidados, à realidade de organizações brasileiras.

Neste capítulo serão apresentados e exemplificados os dez princípios das relações públicas excelentes, assim como os modelos de comunicação descritos por Grunig. Considerando que o pesquisador é o autor de referência da pesquisa, este capítulo baseia-se, predominantemente, nele, e faz uso de autores como Baskin, Aronoff e Lattimore (1997), Cutlip, Center e Broom (1999), Kotler (2000), Simões (2001), Kunsch (2003), Ferrari (2009), França (2009) e Gonçalves (2013) para apoio bibliográfico.

2.1 Princípios da Teoria Da Excelência de Relações Públicas

Antes do desenvolvimento da Teoria da Excelência, poucos estudos conectavam a prática de relações públicas com o comportamento das organizações. Pesquisadores descreviam o relacionamento entre o papel das relações públicas e o comportamento de uma organização utilizando-se de teorias gerais de comunicação de massa. Em 1996, o pesquisador James Grunig desenvolveu uma teoria baseando-se na situação atual das empresas para explicar “como a estrutura de uma organização, ambiente de trabalho, história, tamanho e tecnologia afetam na prática de relações públicas” (J. GRUNIG & L. GRUNIG, 2008, p. 330).

Para iniciar o estudo, que abrangeu os Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, 327 organizações foram entrevistadas. O universo da pesquisa era composto por diferentes tipos de organizações: agências governamentais, organizações sem fins lucrativos, associações e corporações no geral. Nesse cenário, 407 questionários foram preenchidos por executivos de comunicação das empresas, 292 por CEO's ou executivos sênior e 4631 questionários foram respondidos pelos demais funcionários das organizações (L. GRUNIG, J. GRUNIG & FERRARI, 1995).

A pesquisa aplicada buscou identificar, por meio de duas questões, como as organizações participantes praticavam as atividades de relações públicas e reconhecer quais práticas contribuíam para a efetividade destas organizações. Os questionamentos eram: a) Como, porque e em que extensão as relações públicas fazem uma organização ser mais eficaz e quanto vale sua colaboração em termos financeiros?; e b) Quais características da função de relações públicas contribuem para aumentar a efetividade organizacional?

O resultado do projeto viabilizou a estruturação de dez princípios de excelência e quatro modelos de comunicação. Os princípios são elementos essenciais para que uma organização tenha um departamento de relações públicas excelente e, conseqüentemente, uma comunicação excelente. Nessa perspectiva, Grunig (2016)¹, em entrevista ao Portal RP, disse entender as relações públicas como

[...] excelentes quando ajudam a organização a atingir seus objetivos. Entretanto, as organizações não atingem seus objetivos isoladamente porque suas decisões têm conseqüências nos públicos e estes, frequentemente, opõem-se aos objetivos da empresa. Portanto, as organizações devem estar em sinergia com seus públicos e incorporar seus objetivos aos da organização. Quando as empresas e seus públicos desenvolvem objetivos juntos, elas geralmente possuem melhores relacionamentos que as organizações que tomam decisões sem pensar nas conseqüências que terão. O trabalho de Relações Públicas excelente, portanto, é uma função administrativa que ajuda a construir relacionamentos com públicos estratégicos – aqueles que afetam as decisões da organização ou que são afetados pelas decisões da organização. (GRUNIG, 2016)

Outros autores como Cutlip, Center & Broom (1999) afirmam que, em termos organizacionais, relações públicas é a função de gestão que estabelece e mantém relações de mútuo benefício entre a organização e os públicos que determinam o seu sucesso ou insucesso. A afirmação vai ao encontro do pensamento de Simões (2001, p.75) quando diz que a profissão de Relações Públicas vai “além de tratar da relação de poder entre dois ou mais elementos, analisa e interfere na relação, de maneira específica, com cada grupo de interesse; jamais atua, globalmente, tomando decisões que afetem todos os grupos ao mesmo tempo”.

Por meio do *Excellence Study* foi possível definir que as organizações são eficazes no momento em que alcançam os objetivos pretendidos. Grunig (2001) constatou dois importantes pontos: o profissional de relações públicas é capaz de auxiliar a organização a ser eficaz no momento em que constrói relacionamentos com os públicos estratégicos, que afetam a empresa ou são afetados por atividades realizadas por ela. Ou seja, para uma organização ser eficaz é necessário que as metas estabelecidas por ela sejam alcançadas e que os grupos estratégicos com os quais se relaciona sejam capazes de ter interesses próprios. Sendo assim, os grupos podem apoiar ou se opor à organização com base em seus objetivos e metas iniciais. As organizações são eficazes “quando escolhem e alcançam objetivos que são importantes para seus próprios interesses bem como para os interesses de públicos estratégicos no ambiente” (GRUNIG, 2009, p. 39). Nesse ponto, fica implícita a importância que a função de relações públicas tem como

¹ Entrevista completa no link: <http://www.uel.br/ceca/portalarp/?p=201>

mediadora desses relacionamentos. Compreende-se, portanto que a gestão eficaz dos *stakeholders*, ou seja, a administração dos relacionamentos com públicos de interesse em benefício mútuo, é requisito para a busca do sucesso organizacional.

O estudo destaca, portanto, que o valor da atividade de relações públicas tem origem nos relacionamentos mantidos entre a organização e os seus públicos. Além do gerenciamento estratégico desse cenário, o gestor de relações públicas se tornaria um membro fundamental na organização, obtendo poder de decisão e influência. Essa conclusão foi primordial para demonstrar a relação entre a prática excelente das relações públicas e a eficácia das organizações em que ela estava inserida (J. GRUNIG & L. GRUNIG, 2008).

Em linhas gerais, a Teoria Geral de Excelência revela que é possível mensurar o valor das relações públicas através dos vínculos desenvolvidos e mantidos com os públicos e aponta a importância da profissão como função gerencial (e não técnica) ao amparar a organização no relacionamento com os seus públicos. O resultado da pesquisa é uma teoria que consiste em vários princípios genéricos, passíveis de aplicação em outros países para além dos Estados Unidos, desde que consideradas as diferenças de cenários culturais e socioeconômicos (GRUNIG, 2009).

Os princípios genéricos são assim chamados justamente pela sua possibilidade de serem aplicados em diferentes lugares do mundo, se adaptados para diferentes culturas. Os seguintes dez princípios “descrevem as características de departamentos e programas de relações públicas e o contexto interno e externo da organização que aumentam a probabilidade de terem valor tanto para a organização como para a sociedade” (GRUNIG, 2009, p. 46).

2.1.1 Princípio 1: Envolvimento do profissional sênior de Relações Públicas na gestão estratégica

Significa que os profissionais de relações públicas devem fazer parte da gestão estratégica das organizações com a mesma influência em processos decisórios que outros departamentos têm. Segundo Grunig (2009), as relações públicas contribuem para a gestão administrativa no momento em que examinam o ambiente com intuito de identificar os públicos atingidos pelas consequências das decisões ou por quem poderia influenciá-las.

Dessa maneira, é legítimo afirmar que:

[...] como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social (KUNSCH, 2003, p.104).

Em outras palavras, no momento em que o profissional de relações públicas tem a oportunidade de participar dos processos de construção da estratégia administrativa, é possível apontar riscos e soluções que determinadas decisões implicam para o relacionamento da empresa com seus públicos a longo prazo.

2.1.2 Princípio 2: Relacionamento direto do executivo sênior de Relações Públicas com a alta direção ou o CEO

Complementando a ideia de que o profissional de relações públicas deve estar envolvido no departamento estratégico, o segundo princípio afirma que o profissional deve ter autonomia e participação na administração. Dentre todas as funções do profissional, o monitoramento dos cenários no qual a organização se encontra é apenas uma delas. De acordo com Grunig (2001), o envolvimento nas decisões organizacionais torna os departamentos de relações públicas excelentes por estarem em melhores condições de identificar públicos estratégicos que seriam afetados ou que poderiam afetar as decisões da organização.

Nas palavras de Kunsch (2003):

Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas, é outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas. Com partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade. (KUNSCH, 2003, p.90).

Isto é, partindo do pressuposto de que esse profissional deve trabalhar em conjunto com a alta direção, Kunsch (2003, p.90) coloca que o mesmo precisa entender seu papel dentro de um sistema social.

2.1.3 Princípio 3: Função integrada de Relações Públicas (comunicação interna e externa administradas em um mesmo departamento)

A função integrada das relações públicas diz respeito à unificação de todos os programas de comunicação, ou seja, um único departamento dentro da organização responsável pelo

gerenciamento de ações. No momento em que não há segmentação nas áreas da comunicação, as informações são transmitidas linearmente, o que possibilita que o intercâmbio de mensagem com um determinado público tenha menos ruídos. Lopes (2009) também acredita que apenas um sistema integrado de relações públicas é capaz de desenvolver mudanças por meio de novos programas de relacionamento com os públicos.

2.1.4 Princípio 4: Relações Públicas como função administrativa, separada de outras funções, como marketing ou recursos humanos

À medida que a atividade de relações públicas é considerada uma função administrativa, entende-se que ela tem participação na gestão estratégica da organização. A função deve ser integrada, assim como mencionado no terceiro princípio, porém não deve estar em conjunto com outro departamento cuja principal responsabilidade não esteja relacionada à comunicação.

A atividade de relações públicas é frequentemente associada ao marketing ou aos recursos humanos. Entretanto, quando especificadas as funções de cada profissional, é possível compreender suas particularidades. Segundo Kotler (2000), gerentes de marketing têm como objetivo central influenciar a demanda pelos produtos da empresa para alcançar as metas da organização - “A tarefa do marketing consiste em mensurar o tamanho do mercado potencial e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a demanda” (KOTLER, 2000, p.28). A atividade de relações públicas, por sua vez, atua no meio social das organizações. “[...] Os profissionais de relações públicas são especialistas na utilização da comunicação para formar relacionamentos com os consumidores, ou seja, os públicos” (GRUNIG, 2001, p. 77). Já o profissional que atua na área de recursos humanos, segundo Chiavenato (2003), é interdisciplinar, tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, tratando diretamente com o ser humano.

Para Grunig (2001), as diferenças entre marketing, recursos humanos e relações públicas, quando percebidas por uma organização e trabalhadas em diferentes departamentos, auxiliam todo o contexto a se aproximar. O Estudo da Excelência destaca que, em organizações consideradas excelentes, esses departamentos trabalham separadamente.

2.1.5 Princípio 5: Departamento de Relações Públicas coordenado por um “gestor” e não por um “técnico”

Dentre todos os princípios, o fator principal que diferencia departamentos de relações públicas excelentes é o papel do profissional, que pode ser técnico, gerencial, conselheiro sênior

ou especialista em mídia. As ocupações mais desempenhadas, contudo, são de técnico ou gerente. Embora seja possível que o mesmo profissional exerça os dois papéis simultaneamente, o *Excellence Study* demonstra que, em departamentos excelentes, os profissionais de relações públicas atuam apenas como gerentes. Por meio deste princípio compreende-se que

A área de Relações Públicas exerce um papel gerencial estratégico além da função técnica de comunicação. Recusando-se a ser uma mera função de transmissão de mensagens que tentam defender a organização de seu ambiente, as relações públicas empenham-se em construir alianças com os públicos estratégicos no seu meio ambiente e dar-lhes voz no processo decisório que os influencia. (GRUNIG, 2011, p. 40).

2.1.6 *Princípio 6: Uso do modelo simétrico de Relações Públicas em todas as suas ações*

Dentre os modelos de relações públicas elaborados, “(...) o modelo simétrico de duas mãos é a abordagem mais ética de relações públicas e o modelo é eficaz quando aplicado à realização dos objetivos da organização” (GRUNIG, 2003, p. 88). Considerado ideal, o modelo simétrico de duas mãos representa uma visão atual de relações públicas, por meio da qual a organização desenvolve melhor entendimento a respeito dos seus públicos estratégicos e entende que, no panorama social vigente, é necessário servir aos interesses dos públicos afetados pela organização para que ela consiga atingir os seus próprios interesses.

2.1.7 *Princípio 7: Uso do sistema simétrico na comunicação interna*

O sétimo princípio considera a incorporação das metas dos públicos na missão da organização. O modelo de comunicação simétrico, como exemplificado anteriormente, exige equilíbrio no relacionamento da empresa com seus colaboradores, para que o modelo seja aplicado, é necessário que a cultura organizacional seja participativa. Para aplicação do modelo, é necessário o apoio da alta gestão, levando em consideração que o profissional de relações públicas não é capaz de iniciar esse processo sozinho. Conforme Grunig (2009, p. 32-33), o sistema simétrico

é mais ético que os demais modelos. Este modelo não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas questões. Ao contrário: as Relações Públicas simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objetivo de negociação. GRUNIG (2009, p.32-33).

2.1.8 *Princípio 8: Profundo conhecimento do papel de gestor e das Relações Públicas simétricas*

O oitavo princípio é relacionado à formação do profissional de relações públicas. Grunig e Hunt (1984) afirmam que a comunicação faz parte das ciências sociais e, como parte desse grupo, está em constante transformação. Isso significa dizer que o profissional deve estar sempre em busca de novos conhecimentos, visto que os estudos na área poderão ser ultrapassados com o decorrer dos anos.

O profissional de relações públicas, de acordo com a Teoria da Excelência, necessita de formação contínua e específica. Isso porque atua diretamente com a gestão estratégica e administrativa da organização, necessitando conhecimento aprofundado de ambas as áreas. Sob essa perspectiva, acredita-se que os profissionais somente atingirão o status excelente no momento em que obtiverem conhecimento e habilidades suficientes para desempenhar o papel de gerente estratégico e, então, serão capazes de legitimar sua participação nos processos decisórios das organizações. Consequentemente, os departamentos de comunicação tornam-se excelentes apenas quando gerenciados por estes profissionais.

2.1.9 Princípio 9: Diversidade em todos os papéis desempenhados no departamento de Relações Públicas

O princípio 9 refere-se à inclusão e diversidade. Quando analisados, os departamentos de relações públicas excelente apresentaram diferentes indivíduos, não apenas no quesito personalidade, mas de gênero, origens étnicas, raciais e culturais. Nesses locais os indivíduos têm iguais oportunidades de cargos e suas diferenças favorecem o departamento ao contemplarem experiências diversas e conhecimentos específicos de vivências ou grupos culturais. A possibilidade de contemplar profissionais sem visões semelhantes em um mesmo local capacita o grupo a executar ações que consigam abranger um maior número de públicos, diferenciando o departamento dos demais.

Durante o período do *Excellence Study*, Grunig e os demais pesquisadores constataram que, nos Estados Unidos, a maioria dos profissionais de relações públicas atuantes eram do gênero feminino. Embora os departamentos excelentes fossem gerenciados por ambos, percebeu-se que as mulheres passavam por mais etapas até alcançarem a excelência em seu trabalho. Era esperado das profissionais do gênero feminino que realizassem também tarefas da parte técnica. Com isso, consequentemente, as mulheres tinham menos tempo para adquirir a mesma habilidade estratégica do que os homens (DOZIER, L. GRUNIG & J. GRUNIG, 1995).

2.1.10 Princípio 10: Contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação

O décimo e último princípio baseia-se no fato de que os princípios deste estudo apenas poderão ser exercidos com a permissão da alta administração da organização. Como relatado anteriormente, uma comunicação simétrica, assim como um departamento de indivíduos diversos, aberto ao diálogo e à troca de ideias, não podem ser impostos por um relações públicas. A cultura organizacional tem papel indispensável neste ponto. Se uma organização é de estrutura autoritária vertical, nenhum dos princípios da Teoria da Excelência consegue ser aplicado e executado.

Para Lopes (2009), culturas participativas e estruturas administrativas orgânicas levam as relações públicas ao status excelente, pois tendem à descentralização e dão autonomia aos funcionários nas tomadas de decisões. Ou seja, departamentos têm maiores dificuldades em serem excelentes em organizações que não são excelentes.

O estabelecimento dos princípios genéricos foi essencial para o desenvolvimento do trabalho das relações públicas. No momento em que o profissional é entendido como estratégico e não apenas técnico, é possível compreender seu papel no planejamento de ações dentro e fora das organizações. Embora o Estudo da Excelência tenha sido criado a partir da verificação de práticas em diversas organizações, é preciso entender que os três países participantes da pesquisa são nações com alto nível de desenvolvimento econômico, o que as coloca em um alto patamar de gestão organizacional. Os princípios genéricos, no entanto, são adaptáveis e podem, portanto, ser modificados para ir ao encontro das necessidades de cada ambiente.

2.2 Modelos De Comunicação

Estabelecido o valor da atividade de relações públicas, a Teoria Geral da Excelência buscou identificar quais características e atividades exercidas pelo profissional de relações públicas eram capazes de tornar os departamentos nos quais estavam inseridos excelentes. Como citado previamente, Grunig (1999) reconhece a existência de quatro termos essenciais para a explicação teórica de relações públicas excelentes: estratégica, duas mãos, simétrica e relacionamento.

O termo “estratégica” significa que a atividade de relações públicas deve participar do processo de tomada de decisão organizacional. Isto é, no momento em que o profissional de relações públicas é considerado um estrategista dado seu trabalho gerenciando os públicos, “deve

ter participação relevante na gestão estratégica da organização, tendo suas opiniões levadas em consideração durante os processos decisórios” (GRUNIG, 2001, p. 79).

Quanto ao termo duas mãos, Grunig (2011) afirma que o modelo simétrico de duas mãos é o responsável pela criação e construção de relacionamentos autênticos. A comunicação de duas mãos idealmente gera comprometimento, por envolver público e organização em uma ação conjunta. Neste modelo é necessário que os objetivos do público sejam integrados aos da organização, visto que a excelência é dificilmente alcançada quando os interesses dos públicos são ignorados.

O conceito das duas mãos sugere que a comunicação seja disseminada por dois caminhos, ou seja, que exista entendimento mútuo entre organizações e público. As relações públicas devem não apenas coletar informações dos públicos, mas também disseminar informações para eles. Trata-se de uma comunicação como um processo contínuo de diálogo (BASKIN, ARONOFF E LATTIMORE, 1997).

De acordo com Ferrari (2009), os profissionais de relações públicas iniciam sua participação em decisões majoritárias dentro das organizações no momento em que, por meio da comunicação simétrica, aconselham o departamento de administração. Sendo assim, o termo simetria, para as relações públicas, representa o balanceamento dos interesses da organização com os interesses públicos junto à administração.

Ao abordar a questão do relacionamento, entende-se que o gerenciamento das relações, bem como sua construção e manutenção, é o motivo da existência do relações públicas e, conseqüentemente, seu valor provém dessa gestão. Segundo França (2009), os relacionamentos construídos de forma estratégica pelas relações públicas possibilitam o diálogo e a compreensão dos públicos de uma organização. Sendo assim, lealdade e confiança são conquistados a longo prazo, possibilitando benefícios à organização.

Para que a excelência seja atingida, é necessário que o relacionamento entre organizações e os seus públicos estratégicos seja construído de maneira que as duas partes compreendam de forma mútua a importância que um tem para o outro. Segundo Grunig (2011), relacionamentos autênticos são construídos apenas pelo modelo simétrico de duas mãos, visto que ele permite o balanceamento de informações: a organização fornece e adquire informações para equilibrar o relacionamento com os seus públicos. “A comunicação e negociação são de fato a essência das relações públicas” (GRUNIG, 2011, p. 33).

É importante destacar, ainda, que Grunig (2009) destaca quatro modelos de atuação do profissional de relações públicas. O primeiro modelo, agência de imprensa/divulgação, é conceituado por sua intenção de obter uma promoção favorável da organização. De maneira unidirecional, a divulgação acontece pelos meios de comunicação de massa, ou seja, o único propósito é a publicidade favorável (propagar organizações ou sujeitos na mídia). Trata-se de um modelo que visa obter a promoção favorável da organização através da divulgação pelos meios de comunicação de massa.

O segundo modelo, denominado de informação pública, apresenta comunicação de mão única. Entende-se, então, que as relações públicas são a disseminação de informações em sentido único, sem espaço para *feedback* dos públicos ou realização de pesquisas. Por meio da mídia de massa, da internet ou de meios dirigidos, seu foco consiste na mudança de comportamento do público sem que a organização necessite se modificar. Nesse modelo, por ser comparado à atuação dos profissionais em uma assessoria de imprensa, as informações partem de um lugar com destino definido e não há canais para que respostas dos públicos atingidos sejam recebidas. Grunig (2011) relata que os modelos de mão única são assimétricos, ou seja, sem equilíbrio. A organização promove os seus interesses, a imagem positiva, enquanto tenta modificar a atuação dos *stakeholders* sem reflexão estratégica.

O terceiro modelo, assimétrico de duas mãos, consiste na persuasão dos públicos. A persuasão científica ocorre no momento em que instrumentos de pesquisa são utilizados para planejar mensagens para induzir o público a se comportar da maneira que é favorável para a organização. Organizações que fazem uso desse modelo são criticadas visto que, no uso da comunicação assimétrica de duas mãos, acreditam estar sempre certas. De acordo com esse modelo, momentos de crise devem-se ao comportamento dos públicos internos ou externos, excluindo-se a organização do centro do problema. Por isso, trata-se de um modelo egoísta: “O modelo parece funcionar razoavelmente bem quando o grau de conflito entre a organização e o público é relativamente baixo, e quando o público sente obter benefícios da mudança em seu comportamento” (GRUNIG, 2011, p. 37).

O quarto e último modelo, o simétrico de duas mãos, utiliza a comunicação para “[...] administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos” (GRUNIG, 2011, p. 28). Tem como base negociações e concessões, proporcionando diálogo entre a organização e seus públicos. Considerado por Grunig (2011) como o modelo ideal e mais ético de todos, o simétrico

de duas mãos é fundamentado no conceito de troca e diálogo, ponto determinante no desenvolvimento de um relacionamento. De acordo com o autor, esse modelo é o ideal para a atividade de relações públicas, pois permite que o correto seja o centro da negociação no momento em que ambas as partes acreditam que sua posição é correta. Embora seja considerado ideal, organizações não são sempre capazes de implementá-lo ou praticá-lo de forma efetiva - o modelo é determinante na construção de relacionamentos, mas estes se dão ao longo do tempo e, normalmente, em níveis assimétricos.

Os três primeiros modelos apresentados são considerados de comunicação assimétrica por terem como objetivo influenciar a sociedade em relação à organização. O papel da comunicação fica comprometido já que os modelos não entendem que uma relação de troca seja necessária, visto que não preveem uma abertura da organização em relação aos públicos. Nesse caso, os modelos reforçariam a percepção de que o relações públicas é responsável por criar e manter relacionamentos e não gerenciá-los estrategicamente (FRANÇA, 2011).

A partir dos quatro modelos de relações públicas, foram identificados relacionamentos de troca e relacionamentos de compartilhamento. Na primeira categoria, o valor entregue é igual ao valor recebido, ou seja, organização e público dão e recebem da mesma forma, criando um relacionamento no qual retribuem favores. Na segunda, o relacionamento de compartilhamento, há preocupação com o bem estar. Nesse caso o benefício é mútuo e gerado a partir do uso de comunicação simétrica de duas mãos. O objetivo das relações públicas são os relacionamentos de compartilhamento, pois eles podem ter sido de troca assim como a comunicação simétrica é também assimétrica em alguns pontos (GRUNIG 2011).

Entendendo os modelos de comunicação, assume-se que as organizações devem utilizar o modelo simétrico de duas mãos. Assim, promoveriam estratégias de relacionamento direcionadas para públicos específicos, envolvendo a troca de experiências e objetivos. Frente a isso, visam ao desenvolvimento e à manutenção de vínculos que favoreçam a eficácia do planejamento e execução das estratégias da organização. As relações públicas, nesse contexto, ao utilizar recursos de comunicação e meios disponíveis, são capazes de planejar ações estrategicamente integradas que podem gerar visibilidade para as organizações.

3 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO E TEORIA DA EXCELÊNCIA

O planejamento é uma tarefa de gestão e administração relacionada à preparação, organização e estruturação. O planejamento consegue estabelecer metas que podem gerar a evolução de uma organização. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), é por meio do processo de planejamento que organizações definem seus objetivos e conseguem traçar metas e estratégias para atingi-los. O planejamento é uma atividade que “deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado” (OLIVEIRA, 1997, p. 33).

O processo de planejamento consiste também na redução de incertezas, ou seja, antes de realizar qualquer ação é necessário conhecer as possíveis consequências e retornos, positivos ou negativos, para que sejam implementadas ações claras que detalhem os aspectos envolvidos. Dessa maneira, se torna possível que a organização alcance o cenário previsto em sua missão com maior probabilidade e rapidez. O processo de planejamento como um todo, no entanto, deve ser visto como um investimento de longo prazo.

Neste capítulo, o planejamento na área da comunicação é entendido como estratégico para que o trabalho do profissional seja considerado excelente. Consiste na criação de um contínuo processo decisório que inicia antes da sua elaboração, persiste durante a execução e posteriormente é avaliado com intuito de ser modificado e adaptado novamente ao cenário corrente. Resumidamente nas palavras de Oliveira (1997), o planejamento pressupõe que as respostas para “o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito” (OLIVEIRA, 1997, p. 33), sejam obtidas.

As relações públicas têm como um de seus propósitos, dentro das organizações, permitir e facilitar o diálogo entre os seus diversos públicos. Por essa razão, seguindo a premissa do modelo de comunicação simétrico de duas mãos, que permite a troca de informações entre organização e públicos de interesse, entende-se que a comunicação, ao identificar e interpretar as informações necessárias aos envolvidos (organização e públicos), é capaz de aprimorar o processo de planejamento. O profissional de relações públicas passa então a ser reconhecido como gerente estratégico capaz de “reconhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas” (FORTES, apud BONFADINI, 2007, p.38), aproximando-se então, do status de profissional excelente.

Além disso, identifica ameaças e oportunidades para o relacionamento com seus públicos, gerando um diagnóstico para elaboração do planejamento estratégico. Na perspectiva deste capítulo entende-se, ainda, que os eventos, enquanto um instrumento de relações públicas, quando planejados estrategicamente, são capazes de auxiliar e fortalecer o relacionamento da organização com seus públicos.

No presente capítulo, são abordadas as funções do relações públicas com o apoio dos autores Fortes (2007), Kunsch (2003) e Simões (2001). Dentre as funções apresentadas, será aprofundada a questão do planejamento e suas etapas estudadas e exemplificadas por Oliveira (1997) e demais autores como Morais (1992), Chiavenato e Sapiro (2009). Ao relacionar os temas propostos pelo capítulo aos princípios excelentes e modelos de comunicação apresentados anteriormente, será utilizada a bibliografia de Grunig (2003).

3.1 Planejamento, Modelos De Comunicação e Princípios das RRPP Excelentes

Toda a atividade de relações públicas deve estar alinhada aos objetivos da organização. Segundo Fortes (2003), instituir o processo de Relações Públicas significa “posicionar uma organização em direção de seus objetivos maiores, de maneira coerente e sistematicamente racional, à procura de resultados concretos estabelecidos com antecedência” (FORTES 2003, p. 23). Isto é, as relações públicas denotam caráter estratégico mesmo em suas funções básicas, à medida que dão suporte aos relacionamentos estabelecidos com o intuito de representar a organização frente aos seus públicos.

Quanto às funções essenciais das relações públicas, Kunsch (2003) aponta a necessidade das relações públicas excelentes estarem de acordo com a missão da organização e ressalta que os profissionais precisam conhecer as necessidades dos públicos, valorizar o diálogo e identificar cenários. Em outras palavras, a autora ratifica o pensamento de Grunig (2003) quanto ao modelo de comunicação simétrico de duas mãos. Novamente, é possível afirmar que as relações públicas são responsáveis pela gestão da comunicação organizacional, cabendo a esta área a elaboração de planos e estratégias de comunicação alinhados à visão, missão, valores, objetivos e metas estabelecidos pelas organizações e pelos públicos.

As relações públicas excelentes categorizam dez princípios a serem seguidos pelos profissionais e departamentos com o intuito de aprimorar e tornar as organizações mais eficazes. Nesse processo, é inevitável que se aborde o termo planejamento, profundamente trabalhado por

Oliveira (1997), e como esse processo pode, de maneira estratégica, auxiliar o profissional de relações públicas na busca pela excelência.

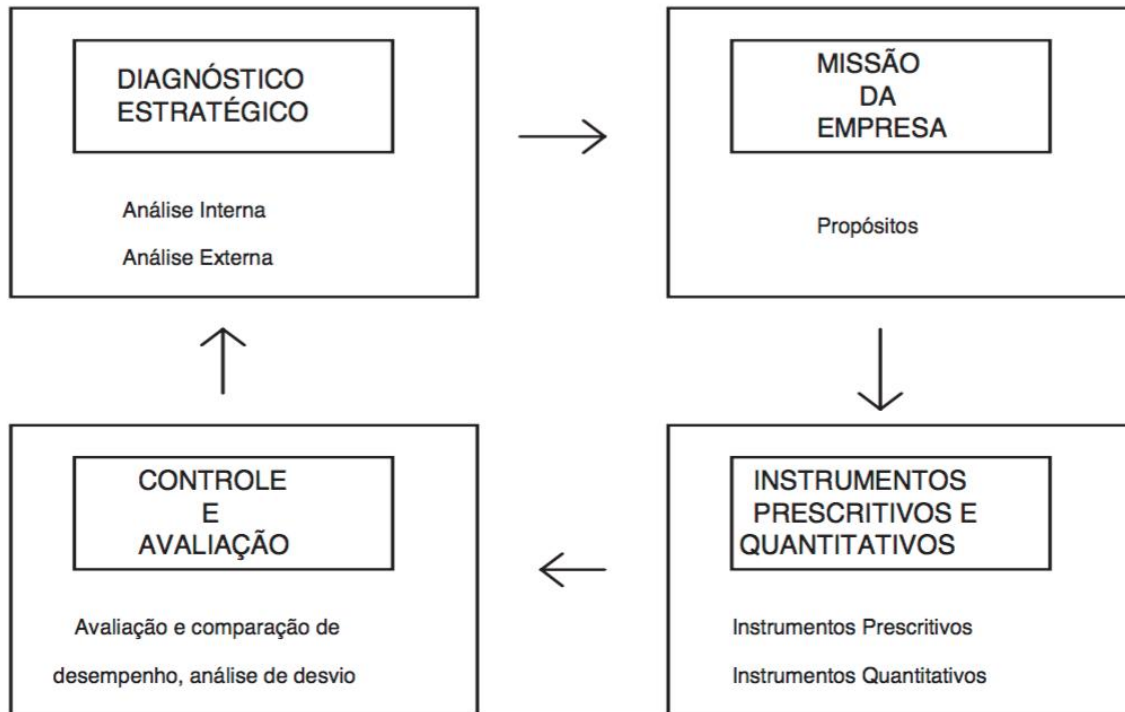
Entende-se por planejamento estratégico o processo capaz de alinhar políticas organizacionais, metas, princípios e objetivos com as necessidades dos públicos internos e externos. Para Chiavenato & Sapiro (2003, pg. 39), o planejamento estratégico é “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. A abordagem estratégica envolve a organização através do comprometimento. Oliveira (2009, p. 53), firma que:

Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a se executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

No exercício de sua função estratégica, as relações públicas auxiliam organizações a se posicionarem ou, em outras palavras, ajudam a validar “a razão de ser do seu empreendimento [...]” bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro” (KUNSCH, 2003, p. 103). É por meio do planejamento estratégico que se torna possível identificar os problemas e oportunidades relacionados à comunicação e à imagem organizacional. Sendo assim, a função estratégica das relações públicas está diretamente ligada ao posicionamento da organização e suas escolhas perante a sociedade.

Embora diversos autores como Chiavenato e Sapiro (2009) apontem e exemplifiquem etapas de execução do planejamento estratégico de acordo com seus estudos, nesta monografia são consideradas as quatro etapas de planejamento propostas por Oliveira (1997): diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e qualitativos e controle e avaliação.

Figura 1. Diagrama do Planejamento Estratégico



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças (1993)

Para Oliveira (1997), a primeira etapa do planejamento é o diagnóstico. O autor afirma que essa etapa é responsável pela compreensão da posição da organização. A boa elaboração desse processo, portanto, é crucial para que se tenha uma base sólida, considerando que o diagnóstico influenciará o processo como um todo. Durante o período de diagnóstico ocorre a “auditoria de posição”, fase em que a organização avalia não somente seu ambiente externo e interno, mas também os seus concorrentes, visando identificar o seu local e função na sociedade.

Para compreender a evolução do diagnóstico, é possível dividi-lo em quatro diferentes partes, segundo Oliveira (1997): a) identificação da visão da organização: parte na qual deve se levar em consideração as expectativas dos públicos externos e internos, dando atenção às necessidades dos acionistas e colaboradores majoritários; b) análise externa: consiste em verificar ameaças e oportunidades no cenário em que a organização está inserida; c) análise interna: para compreender seus pontos fortes e fracos, deve-se recorrer à análise de aspectos do ambiente interno da organização (capacidade, características de pessoal); e d) interpretação da concorrência: nesta parte entende-se que a análise externa e interna não deve ser feita apenas

sobre a organização, mas também repetida na concorrência, tornando possível a compreensão do cenário para além da própria organização.

Ainda de acordo com Oliveira (1997), a fase seguinte da metodologia proposta faz uso das informações obtidas durante o diagnóstico, para que, em conjunto com a missão da organização, os objetivos sejam estabelecidos. A missão é a motivação central de um planejamento estratégico, por se tratar do fato que determina aonde a organização quer ir/deseja chegar. Os dados obtidos correspondem a um horizonte no qual se obterá maior sucesso ao atuar. Para tanto, a terceira etapa diz respeito à utilização de instrumentos que permitam a análise desses dados. São propostos pelo autor dois diferentes instrumentos: prescritivos e qualitativos.

Os instrumentos prescritivos auxiliam a organização a determinar o que será feito para atingir o que está previsto em sua missão. Podem ser determinados através do estabelecimento de desafios, políticas, metas, projetos e estratégias, que determinarão o rumo que a instituição irá seguir. Por outro lado, os instrumentos quantitativos são definidos como projeções necessárias para o desenvolvimento. Esses instrumentos estabelecem quais recursos estão disponíveis e são necessários para atingir os objetivos da organização. Consistem nas projeções econômico-financeiras que serão necessárias, bem como as expectativas de retorno.(OLIVEIRA, 1997)

A última etapa está relacionada diretamente à verificação da implementação das ações estabelecidas previamente. A quarta etapa, de Controle e Avaliação, envolve a comparação entre as metas estabelecidas pela organização e o desempenho efetivo, a avaliação do desempenho, a análise dos desvios ocorridos e, então, a tomada de decisão, instigada pelas análises, certificando que os objetivos, desafios, metas e projetos anteriormente estabelecidos estejam sendo realizados de acordo com o plano estratégico elaborado. Em outras palavras, segundo Oliveira (2010, p. 260):

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo do planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

Por fim, a última etapa não encerra o processo de planejamento em uma organização, em departamentos excelentes, o processo é contínuo e a busca pelo aprimoramento é constante. Exemplificado o processo de planejamento, se faz necessária a diferenciação entre planejamento estratégico, tático e operacional. Para Chiavenato & Sapiro (2009)

O planejamento estratégico requer o máximo de informações e conhecimento do presente e do passado e da construção de cenários em relação ao futuro. A inteligência organizacional permite minimizar as incertezas e os riscos nas decisões tomadas no presente, tendo em vista as inferências e consequências para o futuro. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 68)

O planejamento estratégico exige grande envolvimento da organização e conhecimento sobre o seu ambiente de atuação e públicos. Para James Grunig:

“organizações que se comunicam eficazmente com seus públicos desenvolvem melhores relacionamentos porque a administração e os públicos entendem uns aos outros e porque ambos têm chances menores de se comportar de maneira que traga consequências negativas nos interesses do outro. Entrevistas em profundidade com os melhores departamentos de Relações Públicas excelentes mostraram que a boa comunicação muda comportamentos tanto no público quanto na administração e, portanto, resulta em bons relacionamentos”. (GRUNIG in DAMANTE, 1999).

Entende-se, então, que o relações públicas assume o papel de gerenciador dos relacionamentos entre administração e demais públicos, trabalhando de maneira estratégica em conjunto com a alta administração com o intuito de que, a partir deste trabalho, os relacionamentos tendam a ser positivos e evitem-se consequências negativas que poderiam prejudicar alguma das partes envolvidas. Esse relacionamento vai ao encontro do que se entende ser o relacionamento em organizações com departamentos excelentes.

Segundo Oliveira (1997), o planejamento estratégico irá estabelecer as diretrizes para a atuação dos demais níveis que compõem a organização. Ou seja, nesse ponto o autor entende que o profissional de relações públicas não trabalha no nível estratégico, posto que esse nível refere-se à alta administração, que traçará as diretrizes, mas trabalha em conjunto com o mesmo. Além disso, o nível estratégico estabelece os objetivos de longo prazo, define a missão, a visão e os valores da organização.

O nível tático, ainda na perspectiva de Oliveira (1997), no qual atuam os demais departamentos, incluindo o de comunicação, é responsável por unir os objetivos anteriormente definidos pelo planejamento estratégico e as ações que terão resultados mais imediatos. Apesar de semelhantes, os níveis estratégico e tático são diferentes no que tange aos objetivos da organização: enquanto o primeiro define os objetivos de nível macro, o segundo desenvolve meios para que os objetivos sejam alcançados. Atribuem-se responsabilidades setoriais, seguindo as diretrizes gerais da organização, estabelecidas pelo nível estratégico. Por sua vez, o

planejamento operacional é representado pelo detalhamento das ações planejadas pela organização para se atingir os objetivos definidos durante o planejamento estratégico.

De acordo com o Estudo da Excelência e as definições de Oliveira (1997), o envolvimento do profissional sênior de relações públicas na gestão estratégica com a mesma influência em processos decisórios do que a alta administração é uma característica que diferencia os departamentos de relações públicas excelentes dos demais departamentos. Esse fato não significa que o relações públicas deixa de manifestar uma função tática ou assume funções dos cargos de presidência, entretanto, segundo Grunig (2009), o relações públicas deve trabalhar em conjunto diretamente com nível estratégico (e não no apenas no nível tático), pois o relacionamento próximo do profissional de relações públicas com a alta administração torna os departamentos mais eficazes por terem melhores condições de identificar públicos e estabelecer relacionamento com os mesmos que possam influenciar na organização.

Ainda segundo o autor, quando o relações públicas assume papel na função administrativa, se estabelece que o mesmo tem participação na gestão estratégica. Entende-se aqui que, Grunig (2009), ao estabelecer os dez princípios da excelência exemplificados no Capítulo 1, propõe uma ampliação da função do trabalho do profissional de relações públicas, que além de fazer parte do nível tático, pode desenvolver mudanças e aprimorar o nível estratégico, considerando que a extensa pesquisa do autor constatou que departamentos de comunicação excelentes tinham profissionais de relações públicas trabalhando diretamente com a alta administração em um nível de planejamento estratégico, exercendo funções administrativas separadas de departamentos como marketing e recursos humanos.

O planejamento, sendo ele tático, estratégico ou operacional, exige ferramentas para que possa ser colocado em prática. Baseando-se no conteúdo apresentado pelo capítulo anterior, pode-se dizer que é por meio de seus instrumentos de trabalho que o profissional de comunicação consegue tornar tangível o seu trabalho junto a organização. Nesta pesquisa, considera-se que eventos são uma das ferramentas de relações públicas. Para Matias (2001, p. 61), evento define a “[...] ação do profissional mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados”. Uma organização pode utilizar o evento de diferentes formas e uma delas é como estratégia de comunicação. No momento em que o evento é considerado integrante da função de relações públicas, o mesmo faz parte do processo de excelência pelo qual passam os profissionais

do departamento. O planejamento de evento deve, portanto, estar baseado nos preceitos estabelecidos pela Teoria Geral da Excelência, isto é, o mesmo deve atender às necessidades do seu público enquanto colabora para aprimorar o relacionamento da organização (seja com seus públicos ou com o mercado) e ser uma ferramenta de comunicação simétrica. Resumidamente, o uso estratégico dos eventos, quando considerado uma ferramenta de relações públicas e instrumento de comunicação integrada, deve estar de acordo com os dez princípios da excelência para que os profissionais e departamentos envolvidos sejam considerados excelentes.

O planejamento, independentemente do nível, é fator fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade. Segundo Meirelles (2003), o planejamento é especialmente importante para o gerenciamento de recursos disponíveis e implantação de projetos em eventos. Conforme o autor, o planejamento é uma decisão política da organização e a mesma deve ser adequada às características próprias e objetivos da organização, neste caso, o autor afirma que cada evento serve para um fim que deve ser adequado ao que a organização deseja transmitir.

As relações públicas, ao utilizar estrategicamente os recursos e meios disponíveis, são capazes de planejar ações integradas de comunicação que poderão gerar visibilidade para as organizações. Ao gerar diversas ações, dentre elas os eventos, desenvolve-se a possibilidade de “apresentar a instituição com suas próprias palavras [...] sem estar sujeita de imediato às condições de produção dos veículos tradicionais da mídia” (KEGLER, 2008, p. 33). Considerando que o evento caracteriza-se como uma ferramenta de comunicação, assim como as demais, esse pode ser entendido como simétrico ou assimétrico. Ao analisar o estudo da excelência, entretanto, assume-se que essa ferramenta deve ser utilizada de forma simétrica para que os objetivos sejam atingidos e o relações públicas participante do planejamento seja considerado um profissional de nível excelente. Isso porque um evento simétrico é considerado a “abordagem mais ética de relações públicas e o modelo é eficaz quando aplicado à realização dos objetivos da organização” (GRUNIG, 2003, p. 88). Ou seja, a partir do planejamento estratégico de um evento simétrico é possível ser mais eficaz quanto à realização dos objetivos da organização.

Confirme Silva (2008):

Atualmente, o planejamento estratégico de uma empresa está diretamente ligado às estratégias de comunicação, e o evento é uma forma de comunicação dirigida que a

empresa pode utilizar na otimização de resultados no relacionamento com seus públicos (SILVA, 2008, p.1).

Na busca de maneiras para desenvolver e aprimorar relacionamentos, além de manter uma imagem positiva diante de seus públicos, por meio de ações que diferenciem as organizações no mercado, o evento surge como uma ferramenta do profissional de relações públicas. Para que o evento seja compreendido como tal, o próximo subcapítulo trabalha a relação do planejamento estratégico com a produção de eventos.

3.2 Planejamento na Produção de Eventos

Inicialmente, para que se entenda o planejamento no contexto da produção de eventos, é preciso compreender o que é caracterizado como evento. Segundo Kunsch (2003), “o evento é um acontecimento e, no contexto das relações públicas, deve ser considerado uma atividade planejada, coordenada, organizada, que visa atingir objetivos preestabelecidos, claros e definidos” (p. 385). O evento como veículo de comunicação dirigida proporciona maior participação direta dos públicos nas realizações da organização. De acordo com Giácomo (1993, p. 35), “(...) o evento é um instrumento de comunicação e um dos elementos mais poderosos na estratégia comunicacional”.

Ao analisar os eventos, Giácomo (1993) coloca que o principal objetivo desses é “minimizar esforços, fazendo uso da capacidade sinérgica da qual dispõe o poder expressivo, no intuito de engajar pessoas em uma ideia ou ação”. Ao considerar eventos como instrumentos de comunicação dirigida, pode-se afirmar que seu planejamento e execução fazem parte do papel do profissional de relações públicas.

Embora Melo Neto (2000, p. 13) afirme que “eventos é um conceito de domínio amplo. Na verdade, tudo é evento”, serão considerados como evento, neste estudo, a

[...]concentração ou reunião formal ou solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica etc. (ZANELLA, 2006, p. 13).

Quanto ao planejamento de eventos, Cesca (1997) afirma que grandes responsabilidades são envolvidas e é necessário considerar que falhas podem comprometer a imagem da

organização realizadora. Para tanto, o planejamento de um evento deve contemplar etapas específicas. Para ter os objetivos plenamente atingidos, é fundamental que se faça um criterioso planejamento, que envolve: objetivos, públicos, estratégias, recursos, implantação, fatores condicionantes, acompanhamento, controle, avaliação e orçamento.

O desenvolvimento de um projeto bem organizado e estruturado de acordo com as necessidades do evento é o primeiro passo para que sejam alcançados os objetivos propostos. Em resumo, o tempo dedicado ao planejamento é vital para evitar problemas na fase de execução. O objetivo central do planejamento é minimizar a necessidade de revisões durante a execução. De acordo com Watt (2007) a maioria dos eventos segue as mesmas etapas fundamentais em sua organização, embora os eventos possam variar. Neste trabalho, serão utilizadas como base as etapas propostas anteriormente por Cesca (1997): objetivos, públicos, estratégias, recursos, implantação, fatores condicionantes, acompanhamento, controle, avaliação e orçamento.

Ao iniciar o planejamento de um evento, o primeiro passo é a estruturação de quais são os objetivos desta ação. Os objetivos definem o que se pretende com o evento e o que se espera a partir do seu acontecimento. Uma vez que o objetivo geral e os específicos são elaborados, é possível examinar e definir o público-alvo da ação, que pode ser interno, externo ou misto. A partir desta definição, torna-se viável determinar quem é o público-alvo especificamente dentro destes grupos. (CESCA, 2008)

A terceira etapa do planejamento é a formulação de estratégias a serem utilizadas para atingir o objetivo central do evento. Pode-se dizer que essa parte do planejamento, “consiste naquilo que serve de atração para o público de interesse do evento” (CESCA, 2008, p. 49). Para tanto, são necessários recursos como fatores humanos, materiais e físicos, capazes de proporcionar tudo o que foi planejado. (CESCA, 2008)

Por fim, a implantação pode ser iniciada. Considera-se como parte da etapa de implantação “todos os procedimentos desde a aprovação do projeto até seu término”. (CESCA, 2008, p. 50). Embora os procedimentos para a implantação sejam previamente aprovados e elaborados, existem fatores condicionantes a serem considerados. Segundo Cesca (2008), algumas decisões, fatos e acontecimentos restringem a realização do evento e, com o intuito de monitorar estes fatos e também supervisionar o evento em geral a próxima etapa indicada pela autora é a de acompanhamento e controle.

Segundo Meirelles (2003), a etapa de controle é a responsável por medir e avaliar o desempenho, ou seja, quando alguma falha é identificada, existe a possibilidade de adotar uma ação corretiva durante o processo. Para Cesca (2008), essa etapa também é essencial para a “determinação de quem fará a coordenação de todo o processo da organização do evento e de como ela será feita” (CESCA, 2008, p. 50). É possível afirmar que a finalidade essencial do controle é certificar-se de que os resultados – estratégicos, operacionais e táticos – sejam alcançados.

As últimas duas etapas são a avaliação e o orçamento previsto. A avaliação consiste em um momento de *feedbacks*. Os dados obtidos são utilizados para o desenvolvimento de relatórios para que, depois do evento, seja possível comparar as expectativas pré-evento ao evento de fato, visando aprimorar e desenvolver etapas que não ocorreram a contento. Essa etapa “é feita após o término do evento em forma de relatório para ser entregue a quem solicitou a organização. É uma espécie de prestação de contas” (CESCA, 2008, p. 50). Quanto ao orçamento previsto, a última etapa, esse deve ser feito detalhadamente. Nessa fase o evento é organizado financeiramente, ou seja, “[...]é dele que virão os recursos financeiros necessários para o pagamento dos recursos humanos e materiais, caso se busque patrocínio, apoio ou permuta. Deverá ser dividido em cotas para serem negociadas com os interessados”(CESCA, 2008, p. 50). As etapas de planejamento propostas pela autora podem ser seguidas em diversos eventos, sejam eles locais, regionais, nacionais ou internacionais. Segundo Giacaglia (2003), existem muitos tipos de eventos para atender os objetivos cada vez mais específicos e complexos das organizações. Esses eventos podem ser classificados quanto à finalidade, periodicidade, âmbito, público-alvo e nível de participação.

Quanto à finalidade, eventos podem ser: institucionais, para desenvolver, manter ou aperfeiçoar a imagem da organização; ou promocionais, de fim comercial, visando resultado em vendas. A periodicidade é a frequência com a qual os eventos ocorrem, podendo ser esporádicos, sem datas fixas, planejados, de acordo com as necessidades da empresa, ou periódicos, com intervalos de tempo determinados previamente. No que se refere ao âmbito, eventos podem ser classificados entre internos ou externos, correspondendo, respectivamente, aos eventos realizados dentro da empresa ou foradela. Quanto ao público alvo, os eventos podem ser corporativos, voltados ao público da empresa, ou para o consumidor, voltados para esse público específico. No que diz respeito ao nível de participação, ainda conforme descreve Giacaglia (2003), a

classificação baseia-se em eventos organizados pela empresa e gerados com recursos próprios ou eventos em que a empresa participa de forma indireta, por meio de patrocínio ou apoio, auxiliando outras instituições.

Independente da estrutura ou classificação, os benefícios dos eventos para as organizações são diversos. Pode-se citar como pontos positivos o estreitamento das relações com os públicos, a introdução de produtos ou serviços no mercado, a prospecção de novos clientes, venda, atualização profissional técnica, promoção de novos contatos comerciais, entre outros. Esses benefícios fazem com que os eventos sejam cada vez mais úteis e estejam em crescimento nas pequenas, médias e grandes empresas, além de abrangerem todas as áreas de negócios, sejam estes de varejo, de atacado, da indústria, do comércio, de serviços, dentre outras (GIACAGLIA, 2003).

Embora eventos sejam normalmente caracterizados por ter como objetivo principal a promoção de uma marca ou o estreitamento da relação público-organização, sempre de maneira positiva para a instituição realizadora, Giacaglia (2003) reitera que eventos atendem a objetivos específicos de uma empresa, mas sublinha que o maior número de eventos desenvolvidos têm finalidades monetárias, esperando-se retorno financeiro a partir da execução dos mesmos.

Para Rogers e Martin (2011, p. 2), evento pode ser definido como “um conjunto de inúmeras atividades na área da comunicação”. Considerando essa perspectiva e os processos de planejamento e classificação de eventos apresentados até aqui, é possível afirmar que o evento é utilizado como um recurso estratégico. Pode ser considerado como uma ação de comunicação dirigida, permitindo segmentação do público para o qual transmitirá a mensagem da organização. Além disso, é capaz, através de um conjunto de técnicas para aprimorar e estabelecer relação favorável entre a organização e os seus públicos, agregar grupos de pessoas ao redor da mesma ideia e promover imagem positiva. Para Silva (2005), eventos podem ser pensados como vantagem competitiva, pois criam, recriam, inovam e reinventam, podendo ser agentes transformadores e tornando-se parte da vida econômica, visto que podem envolver um grande número de agentes. Dessa forma, o segmento pode ser capaz de gerar retornos financeiros e propiciar geração de empregos. (SILVA, 2005).

Na abordagem estratégica de comunicação, os eventos são considerados ações de grande valor. Sendo assim, a participação do profissional de relações públicas no planejamento de eventos, considerando sua habilitação como gestor da comunicação, é determinante. Nas palavras

de Cesca (2008, p.20), “Para as Relações Públicas, evento é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização em seu público de interesse”.

Segundo a teoria de Grunig (1997), o profissional de relações públicas excelente é capaz de dar apoio à gestão estratégica e não apenas cumpre tarefas no nível tático. Essa característica beneficia o planejamento de eventos, considerando que trata-se de uma estratégia que abrange variados elementos e exige especialização técnica, estratégias, experiência e conhecimento sobre o tema. No planejamento e execução, o relações públicas excelente tem condições de administrar desde o diagnóstico até a avaliação dos resultados, levando em conta públicos, ambiente, estrutura, recursos, e todos os elementos necessários para a concretização de um evento que atinja os objetivos previamente estabelecidos.

Sendo assim, faz-se necessário o entendimento do trabalho exercido pelo relações públicas no planejamento estratégico de eventos. Neste trabalho, levando em consideração que no segundo semestre de 2017, a cidade de Porto Alegre foi sede de aproximadamente 30 eventos musicais internacionais², chamando atenção quanto à possibilidade da cidade ser um centro considerado como polo de eventos, assim como a região sudeste, aborda-se a questão da formação e atuação do profissional na área de planejamento de eventos musicais.

3.3 As Relações Públicas Excelentes no planejamento de eventos musicais

Frente à caracterização e compreensão do processo de planejamento, produção e organização de um evento, é possível compreender o papel do relações públicas nesse setor. Em linhas gerais, segundo Meirelles (1999) os eventos são uma atividade de relações públicas que exige atenção e muitos deles são organizados com o objetivo de gerar repercussão na mídia, seja através dos meios tradicionais ou digitais. Desse modo, acredita-se que eventos necessitam ser conceituados, planejados e executados por uma equipe capacitada. O autor defende que profissionais de diferentes áreas da comunicação devem estar reunidos na organização do evento, pois este é um instrumento institucional e promocional que faz uso da comunicação dirigida, com

² Segundo jornais e revistas eletrônicas, a cidade de Porto Alegre foi sede de aproximadamente 30 show internacionais apenas no segundo semestre de 2007.

finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, além de visar retorno financeiro, seja ele por impressões, vendas ou relacionamentos.

Diante desse cenário, é possível entender como o profissional de Relações Públicas atua nesse meio no mercado brasileiro. Segundo Giacaglia (2003, p. 7), o número de eventos é crescente no país e dados obtidos pela Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Eventos (ABEOC)³ afirmam que o setor de eventos movimenta U\$ 97 bilhões em aproximadamente um milhão de eventos por ano. A numerosa quantidade de eventos planejados e realizados ao ano pode ser relacionada aos benefícios que geram para negócios e organizações, além de serem um ponto positivo no relacionamento com os públicos consumidores.

Bahl (2003) afirma que foi possível identificar a valorização do segmento de eventos após a primeira pesquisa e dimensionamento do setor dentro da indústria brasileira. Para o autor, os eventos continuam sendo uma ação alternativa para relacionamentos por garantirem o compartilhamento de informações e de experiências. Consequentemente, a produção de eventos vem crescendo no país, visto que esses estimulam a participação de pessoas ao proporcionar uma experiência única. Com o crescimento de demanda na área, a busca por profissionais capacitados também cresce e abre espaço no mercado para o relações públicas. Como lembra Silva (2005, p.128), no entanto, a área de planejamento de eventos não é exatamente distinção de nenhuma profissão e:

Embora a atividade de “organização de eventos” não seja prerrogativa de nenhuma profissão, é necessário observar que esse profissional deve ter uma formação que venha a facilitar a sua introdução nessa atividade [...] e aí se insere o conhecimento das atividades do processo de planejamento que os profissionais de Relações Públicas e Marketing possuem por suas formações específicas.

O profissional de relações públicas é capaz de elaborar a “[...] convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitando ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (KUNSCH 2003, p. 150). Isto é, em uma empresa organizadora de eventos, o relações públicas se torna substancial para a geração de estratégias com base em seus objetivos organizacionais.

³Segundo dados disponibilizadas pela ABEOC (Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Eventos), no 27º Congresso Brasileiro de empresas e Profissionais de Eventos em Setembro de 2017 na cidade do Rio de Janeiro em <http://www.abeoc.org.br/2017/08/mercado-de-eventos-se-reune-no-rio-de-janeiro-para-discutir-futuro-do-setor/>

Segundo Silva (2005, p. 25), “o que torna o evento uma atividade de Relações Públicas é a sua capacidade de reunir o negócio do patrocinador com os consumidores reais e potenciais num ambiente interativo”. Ao interpretar o autor, pode-se afirmar que o evento não é apenas um instrumento de relações públicas dentro das organizações, mas uma marca passível de comercialização, que faz uso das relações públicas e suas outras ferramentas. A partir desse ponto, vale reafirmar a importância da presença do profissional de relações públicas no planejamento de um evento, considerando seu conhecimento sobre os públicos, a missão, a visão, os valores, os fatores externos, internos, culturais, regionais e demográficos obtidos por meio de pesquisas.

De acordo com Paiva (2008) e Silva (2005), o olhar do profissional de relações públicas é instruído para reconhecer oportunidades e, a partir das ferramentas que usa, é hábil para planejar, organizar, executar e avaliar eventos. Por essa razão, autores como Fortes (2011, p. 38) declaram que o profissional de relações públicas trabalha com “uma decisão estratégica, resultante da análise do mercado, produto, concorrência [...]”.

Assim sendo, o profissional de relações públicas é o profissional capaz de elaborar o evento com o intuito de, por exemplo, garantir como ele será lembrado pelo público. Logo, busca construir a imagem do evento para que o público o veja com confiança e credibilidade. É preciso considerar, entretanto, que o profissional de relações públicas somente é capaz de exercer o papel de gestor comunicacional apresentado neste estudo com o apoio da alta gestão da organização. Em outras palavras, não há espaço ou liberdade para que o profissional exerça este papel e impulsione a organização com a execução de eventos como estratégia comunicacional sem um relacionamento direto com a alta gestão organizacional, com a gestão estratégica.

Relembrando as afirmações de Grunig (1997) quanto aos princípios a serem seguidos para que um departamento de comunicação seja considerado excelente e, conseqüentemente, o profissional de relações públicas seja excelente, pode-se afirmar que todos os dez princípios afetam direta ou indiretamente o planejamento dentro da organização de eventos musicais. Para que um evento seja capaz de atingir seus objetivos de modo pleno, o envolvimento do profissional sênior de relações públicas na gestão estratégica (princípio 1) é necessário, pois apenas assim terá capacidade de estabelecer ações estratégicas focadas nos objetivos da empresa e de seus públicos. Para ser capaz de avaliar e pesquisar os públicos de interesse da organização, no entanto, o profissional deve ter contato com a alta direção ou o CEO (princípio 2).

Quanto à função integrada de relações públicas (princípio 3), ou seja, a comunicação interna e externa sendo administradas no mesmo departamento, pode-se dizer que o alinhamento de pensamentos, ações e estratégias tanto para o público interno quanto para o externo, é necessário não apenas para o posicionamento coerente da organização mas também para conhecer os seus públicos e entender suas demandas: um evento musical necessita de plateia e, portanto, é preciso entender o que a mesma deseja. O conhecimento sobre aqueles que são públicos de interesse da organização é etapa essencial no planejamento de um evento. Já as relações públicas como função administrativa, separada de outras funções, como marketing ou recursos humanos (princípio 4) dão espaço para que o relacionamento seja trabalhado nos eventos musicais e que eles não sejam produzidos apenas com o intuito de lucros diretos, como venda de ingressos para shows, por exemplo. Idealmente, separado de outros departamentos, a área de relações públicas é capaz de construir e fortalecer a longo prazo a ligação com seus públicos.

A coordenação do departamento de relações públicas por um “gestor” e não um “técnico” (princípio 5) vai ao encontro da concepção de que cabe ao departamento de relações públicas a gestão da comunicação organizacional e a elaboração de planos e estratégias de comunicação, além do desenvolvimento de projetos baseados na visão, missão, valores, objetivos e metas estabelecidos pelas organizações e pelos públicos. Já o uso do modelo simétrico de comunicação em todas as ações de relações públicas (princípio 6), o uso do sistema simétrico na comunicação interna (princípio 7) e o profundo conhecimento do papel do gestor e das relações públicas simétricas (princípio 8) reafirmam as etapas de planejamento apresentadas anteriormente, assim como ratificam a importância do relacionamento com os públicos, sejam eles internos ou externos. A comunicação simétrica proporciona um melhor planejamento considerando que, quando a organização leva em consideração as demandas do público e não apenas trabalha em um canal unilateral de informação, as chances de proporcionar o que o público precisa são maiores e a chance de retorno positivo pós-evento é superior.

Por fim, a diversidade em todos os papéis desempenhados no departamento de Relações Públicas (princípio 9) só tem a agregar ao planejamento de eventos, uma vez que os públicos são cada vez mais diversos e específicos em sua cultura. Um grupo diversificado de profissionais trabalhando no planejamento de um evento é capaz de enxergar múltiplos aspectos e abordar questões específicas sobre os públicos, gerando eventos mais inclusivos. Todos os princípios são essenciais na formação de um profissional de relações públicas excelente, o qual fará melhor uso

dos recursos e ferramentas de comunicação, trazendo benefícios para a equipe e organização. Entretanto, para que seja possível exercer esse papel, é necessário que o contexto organizacional seja participativo (princípio 10).

Em 2017, a cidade de Porto Alegre foi sede de aproximadamente 30 eventos musicais internacionais no segundo semestre. Esse fato chama atenção por aproximar a cidade de ser o que seria considerado um “polo de eventos”. O Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil, segundo dados de 2013, demonstra que, na questão de números, o Rio Grande do Sul ainda se encontra abaixo de Estados como São Paulo e Rio de Janeiro (no quesito de número de eventos que ocorrem na cidade e número de participantes) e a região nordeste, como pode ser conferido na imagem a seguir.

Figura 2. II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil em 2013



Fonte: ABEOC (Associação Brasileira de Empresas e Eventos) em: <https://www.eventbrite.com.br/blog/mundo-eventbrite/numeros-industria-eventos-brasil-infografico-ds00/>

Levando em consideração que o Rio Grande do Sul é o terceiro Estado que mais sedia eventos no geral e o grande número de eventos internacionais realizados, abre espaço para a

discussão da importância do papel do relações públicas no planejamento estratégico de eventos musicais. Segundo Reis (2007, p. 24-25):

Enquanto não houver a conscientização de que as produções e manifestações culturais, além de todos os seus benefícios culturais e sociais (autoestima, identidade, diversidade, respeito à diferença etc.), trazem também recursos econômicos, colocaremos cada vez mais em risco nossa diversidade.

Segundo Reis (2007) produções culturais, como eventos musicais, geram não apenas diversidade, mas também agregam ao setor econômico. De acordo com o relatório da Figura 2, estima-se que a indústria de eventos gere cerca de 7,5 milhões de empregos, seja de maneira direta ou indireta. Para a obtenção dos dados apresentados, o relatório consultou cerca de 60 mil empresas do segmento de eventos no geral. Em um cenário crescente de possibilidades e em constante demanda, visto o número relevante de eventos musicais realizados na cidade de Porto Alegre, questiona-se, então, se os profissionais de relações públicas que atuam na área de eventos musicais são profissionais capazes de gerenciar departamentos de comunicação excelentes.

Neste trabalho pretende-se analisar a aplicação dos dez princípios da excelência em produtoras de eventos musicais com o objetivo de identificar as funções exercidas pelo profissional de relações públicas no mercado de produção musical.

4 PESQUISA DE CAMPO

Considerando as atividades presentes na profissão de relações públicas, as ferramentas disponíveis e o papel que pode ser exercido pelo profissional de relações públicas excelente, esta pesquisa propõe uma análise do trabalho destes profissionais em produtoras de eventos. Fundamentando-se no fato de que a área de produção de eventos é setor crescente no Brasil, considera-se que o espaço para o relações públicas no setor seja também próspero. Neste capítulo são evidenciados os percursos da análise e o porquê da escolha dos mesmos, assim como breve histórico das produtoras de eventos musicais entrevistadas para este trabalho e análise das funções exercidas pelo profissional de relações públicas no mercado de produção musical em comparação com os princípios da Teoria Geral da Excelência. Sendo assim, a pesquisa busca conhecer a atuação dos profissionais de relações públicas nas produtoras de eventos musicais e verificar se a função gerencial estratégica, proposta pela Teoria da Excelência, é aplicada nesses ambientes. Para a análise dos resultados, confronta-se as diferenças e/ou semelhanças entre as práticas de relações públicas excelentes e a realidade diária das produtoras.

4.1 Metodologia

O valor desta pesquisa consiste em levantar uma reflexão sobre as funções exercidas pelo profissional de relações públicas em produtoras de eventos musicais em Porto Alegre. Para tanto, busca-se apresentar as atividades exercidas por estes profissionais e reconhecer aspectos de planejamento estratégico e demais características que evidenciem este profissional como excelente ou distanciem o trabalho do relações públicas da proposta de atuação desenvolvida pela Teoria Geral da Excelência de Grunig (2001).

Do ponto de vista dos métodos, utilizou-se, neste estudo, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica teve início em setembro de 2017, com o intuito de identificar autores que acordassem com a Teoria de Excelência proposta por Grunig (2001) e, juntamente com os dados apresentados pela pesquisa do autor, exemplificassem os dez princípios das relações públicas excelentes. Para tanto, foram utilizados os autores Baskin, Aronoff e Lattimore (1997), Cutlip, Center e Broom (1999), Kotler (2000), Simões (2001), Kunsch (2003), Ferrari (2009), França (2009) e Gonçalves (2013) para apoio bibliográfico. Uma vez descrito o processo de pesquisa do *Excellence Study* e identificados os princípios, tornou-se possível dar início

à segunda fase da pesquisa bibliográfica. Nessa fase, buscou-se apresentar metodologias de planejamento estratégico, utilizando como base Oliveira (1997), com o apoio dos autores Morais (1992), Chiavenato e Sapiro (2009). Para abordar e aprofundar a questão das funções das relações públicas, a pesquisa bibliográfica levou em consideração os autores Fortes (2007), Kunsch (2003) e Simões (2001). Optou-se pela metodologia de Oliveira (1997) por abranger os pontos necessários para a relação de planejamento estratégico e eventos, que viria a ser feita posteriormente.

Quanto à teorização de eventos e ferramentas necessárias para a sua produção, a pesquisa bibliográfica destacou principalmente os autores Giacaglia (2003), Zanella (2006), Cesca (1997) e Meirelles (1999, 2003). Para citar diversos dados atuais das questões numéricas e proporções dos eventos, foram utilizados dados disponibilizados digitalmente pela ABEOC.

Por fim, visando obter um panorama mais realista da atuação dos profissionais de relações públicas nas produtoras de eventos musicais, optou-se pelo método de pesquisa de campo, na qual as técnicas de coleta foram pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, seguindo o roteiro do Anexo A. Conforme Gil (2008),

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p. 109).

Para essa interação social, utilizou-se um roteiro previamente elaborado com o intuito de abranger atividades relacionadas aos dez princípios de relações públicas determinados na pesquisa de excelências de Grunig (2001). O roteiro consiste em 24 perguntas e as entrevistas foram realizadas no mês de Novembro, com duração de aproximadamente uma hora, via plataforma *Skype*.

Aplicou-se pesquisa de campo em duas produtoras de eventos musicais, com sede na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Para a seleção das produtoras, foi realizada pesquisa documental que, segundo Gil (2008), assemelha-se à pesquisa bibliográfica por possuir, em sua base, elementos de conteúdo escrito. Nesta pesquisa documental foram analisados os sites das produtoras, posts das páginas oficiais no Facebook e reportagens citando o trabalho das mesmas pelo período de três semanas, com o intuito de verificar se as produtoras atendiam a todos os critérios necessários para serem entrevistadas, sendo eles: produzir eventos musicais na

cidade de Porto Alegre, ter sede física na cidade de Porto Alegre, ter planejado/produzido mais de 30 eventos musicais no ano de 2017, ser de grande reconhecimento público com mais de 50 mil likes nas páginas oficiais do Facebook e contar com a atuação do profissional de relações públicas. Por fim, somente duas produtoras foram capazes de preencher todos os pré-requisitos e a pesquisa foi realizada com as mesmas, que, neste trabalho, serão denominadas de Produtora A e Produtora B.

4.2 Características das produtoras pesquisadas

Com o objetivo de delimitar um recorte que oferecesse condições para a análise dos princípios excelentes de relações públicas, optou-se pelo setor de eventos musicais a partir dos dados obtidos quanto ao seu crescimento e aumento visível de eventos musicais com sede na cidade de Porto Alegre. Viu-se nesse recorte a possibilidade de verificar as condições de aplicação da teoria geral da excelência nas produtoras considerando que as duas empresas analisadas possuem profissionais de relações públicas no seu quadro de funcionários, fator que não é sempre encontrado em produtoras de eventos, especialmente, musicais.

As duas produtoras pesquisadas serão denominadas neste trabalho como Produtora A e Produtora B, considerando que suas identidades e de seus funcionários entrevistados serão tratadas nesta monografia de maneira anônima. Ambas as produtoras são consideradas de grande porte, entretanto diferenciam-se em diversos pontos.

A Produtora A, há quatro décadas no mercado do entretenimento, acredita que seus pontos fortes são a consagração do público, artistas e produtores. A empresa menciona em seus canais oficiais que a qualidade e diversidade de programação são motivos de seu trabalho ininterrupto por todos os anos de existência. Além da sede em Porto Alegre, a empresa é responsável pela administração de nove casas de espetáculos pelo Brasil. O nome das casas de eventos e suas localizações não interferem no resultado da análise e, portanto, não serão mencionados nesta pesquisa. A Produtora A demonstra orgulho da sua trajetória e exibe nos seus canais de comunicação com o público (Facebook e site oficial) a história da formação da empresa, iniciada em 1976. Nessa produtora, os dados relacionados aos projetos que produz são de fácil acesso ao público e, dentre os analisados nas plataformas, destaca-se o número de eventos realizados desde a sua formação e a estimativa de público presente nestes eventos.

Segundo a empresa, nestes 40 anos foram produzidos mais de 14 mil eventos para aproximadamente 21 milhões de pessoas.

A Produtora B considera-se especializada na criação e organização de eventos culturais e, segundo dados disponíveis digitalmente no site oficial, a empresa busca iniciar sua internacionalização nos próximos anos por acreditar que está consolidada no mercado nacional. A empresa iniciou processo teste de internacionalização ao produzir eventos na Argentina e também projeta a entrada no mercado de entretenimento do Cone Sul (região composta pelas zonas austrais da América do Sul, composta geopoliticamente por Argentina, Chile e Uruguai). Há 10 anos realizando eventos, a produtora possui sede na cidade de Porto Alegre, porém produz eventos de pequeno a grande porte em todo território nacional. Dentre os diversos tipos de eventos realizados, o foco da empresa são eventos musicais, nacionais e internacionais. A Produtora B utiliza a página oficial do Facebook para engajamento com os públicos, respondendo comentários e fazendo postagens de vídeos curtos e fotos dos eventos com legendas em tom informal (“Noite histórica em Porto Alegre”, “Galera indo a loucura”, “Estão ansiosos???”). Por outro lado, a Produtora A utiliza o canal de comunicação como ferramenta de mão única, apenas para informar o público. O conteúdo da página resume-se a informações sobre eventos, ingressos e vagas disponíveis no quadro de funcionários da empresa.

No histórico de ambas as produtoras é possível encontrar semelhanças como o motivo para a fundação da empresa. A Produtora A e a Produtora B são resultado da vontade de seus fundadores em colocar a cidade de Porto Alegre na rota de eventos do território nacional. Além disso, os fundadores das duas empresas possuíam conhecimento e experiência no ramo de eventos, entretanto, a partir de pesquisa documental não foi possível obter informações sobre a formação acadêmica dos fundadores ou seu conhecimento da área de relações públicas.

A fim de verificar de que forma a atividade de relações públicas é exercida nas produtoras de eventos musicais selecionadas, a pesquisa de campo foi realizada com profissionais da área de relações públicas que atuavam na empresa até o momento da entrevista. A partir dessa pesquisa, foi possível traçar um paralelo entre o exercício da profissão na prática diária da produtoras e a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas de Grunig. Buscou-se, assim, compreender os papéis que o profissional assume e sua função dentro das empresas pesquisadas. Os resultados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas da pesquisa de campo seguem no próximo subcapítulo.

4.3 Os princípios da Excelência de RRPP na atuação das produtoras

A pesquisa de campo envolveu a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada (ANEXO A), com perguntas abertas e apenas uma pergunta de múltipla escolha na qual o entrevistado poderia mencionar quais das atividades listadas eram parte das suas funções na empresa (pergunta de número sete). O método para obtenção de dados qualitativos foi aplicado com profissionais de relações públicas que atuam nas produtoras de eventos selecionadas levando em consideração os critérios propostos anteriormente (produzir eventos musicais na cidade de Porto Alegre, ter sede física na cidade de Porto Alegre, ter planejado/produzido mais de 30 eventos musicais no ano de 2017, ser de grande reconhecimento público com mais de 50 mil likes nas páginas oficiais do Facebook e contar com a atuação do profissional de relações públicas).

Durante os contatos, observou-se que as produtoras possuíam apenas um profissional de relações públicas nos setores de comunicação e optou-se por realizar a pesquisa com eles. Apesar das dificuldades em localizar profissionais de relações públicas com atuação na área de eventos musicais, manteve-se a decisão inicial de não envolver os demais profissionais da área de comunicação, com o intuito de não perder o foco da pesquisa e garantir que a função apenas do profissional de relações públicas fosse analisada. Foram entrevistados dois profissionais de relações públicas das duas maiores produtoras de eventos musicais da cidade de Porto Alegre (um profissional de cada empresa). Os profissionais foram entrevistados via *Skype*, ferramenta de vídeoconferência, considerando a alta demanda de trabalho e pouca disponibilidade para entrevistas presenciais dos relações públicas em questão. As entrevistas, de duração média de uma hora, foram gravadas com autorização dos participantes e alguns trechos serão apresentados a seguir. Optou-se, neste estudo, por manter o anonimato dos profissionais e empresas na qual estão atualmente inseridos com o objetivo de não tornar a pesquisa especulativa quanto à rotina de trabalho dentro das empresas, desta maneira, garante-se que apenas a função do profissional de relações públicas dentro das organizações seja analisada. A seguir, são analisadas as respostas obtidas nas entrevistas e destacados os trechos transcritos com o intuito de apontar algumas considerações relevantes.

4.4 Caracterização e atuação dos profissionais de relações públicas respondentes

O roteiro de entrevista semiestruturada utilizado nesta pesquisa foi elaborado com o intuito de, por meio de perguntas sobre a rotina do profissional de relações públicas, responder às principais questões impostas pelos princípios genéricos elaborados pela Teoria Geral da Excelência, tentando assim identificar se a atuação do profissional de relações públicas nas produtoras de eventos musicais possui as características apontadas pela teoria.

O princípio oito da Teoria da Excelência afirma que a formação específica em relações públicas não é o suficiente para profissionais excelentes, considerando-se que a área da comunicação está em constante desenvolvimento e mudança. Segundo o estudo, os profissionais encontrados em departamentos excelentes apresentam formação continuada e específica na área. A primeira pergunta das entrevistas, portanto, foi quanto ao aperfeiçoamento acadêmico dos profissionais. A partir das perguntas sobre formação acadêmica (graduação e pós-graduação), foi possível ratificar que ambos os entrevistados eram profissionais de relações públicas formados na área, entretanto o profissional da Produtora A possui pós-graduação em “*Music Business*” (“Negócios da Música”), especialização que, embora não seja da área da comunicação, tem relação com o trabalho realizado atualmente pelo profissional. Ao ser questionado quanto a importância da pós-graduação em *Music Business*, o entrevistado A afirma que a formação na área aproxima-se mais de cursos como Administração do que Comunicação em si. Entretanto, o entrevistado A acredita que essa seja uma formação específica necessária para quem trabalha no meio de eventos musicais pois

é preciso compreender o cenário musical para trabalhar com eventos, aquilo que aprendemos na faculdade de relações públicas é o básico para qualquer tipo de evento, quando falamos de show especificamente precisamos entender como funciona o mundo da música também. (ENTREVISTADO A, PRODUTORA A)

Já o profissional de relações públicas entrevistado na Produtora B não possui curso de pós-graduação. Ao ser questionado quanto à continuidade dos seus estudos, o entrevistado B afirma que o ritmo de trabalho intenso dificulta a possibilidade de pós-graduação ou especialização na área em que atualmente atua. Pode-se relacionar a falta ou pouca continuidade nos estudos na área de comunicação ao tempo dos profissionais nas empresas, posto que ambos os entrevistados estão presentes nas produtoras que trabalham atualmente pelo período de um ano e meio. Pode-se dizer

que, no momento, a formação específica em relações públicas pareça o suficiente para esses profissionais, devido ao pouco tempo de trabalho nas mesmas. Outra questão relacionada a esse tema é a possibilidade de que, devido à baixa oferta de formação complementar na área, os profissionais tenham dificuldade em encontrar cursos para seguir seus estudos especificamente em relações públicas. A carência de cursos complementares em território nacional pode ser atribuída possivelmente à baixa procura, por não ser possível conciliar horários de trabalho e aulas ou pelo interesse cada vez maior de profissionais em serem mais diversificados, dedicando seus estudos a outras áreas que não a de relações públicas, por acreditarem que a graduação é o suficiente para atuação nessa área. Esse ponto não será tratado nesta pesquisa, mas abre-se espaço aqui para fazer esse questionamento: profissionais de relações públicas não procuram por estudos complementares ou esse tipo de oportunidade não é oferecida aos mesmos?

A partir das entrevistas pode-se notar que, embora formados em relações públicas, nenhum dos entrevistados tem o cargo nominado de relações públicas. Para a Produtora A o cargo responsável pelo planejamento estratégico de eventos é denominado Analista Pleno de Eventos, enquanto para a Produtora B, o mesmo cargo é intitulado como Coordenador de Eventos. Embora a denominação do cargo não seja de extrema relevância para esta pesquisa, constata-se que a própria variação de nomenclatura pode gerar desentendimento quanto às funções exercidas pelo profissional do cargo. Entende-se a partir da Teoria da Excelência que o profissional de relações públicas trabalha em conjunto com o nível estratégico da empresa e não se resume apenas ao nível tático ou operacional e, ao denominar o cargo deste profissional de “Coordenador de Eventos” ou “Analista Pleno de Eventos”, pode-se entender que o trabalho do relações públicas resume-se à atividade direta proposta pelos cargos, ou seja, que o coordenador de eventos coordena eventos e o analista pleno de eventos apenas analisa os mesmos. Trata-se de maneira excludente as demais funções exercidas pelos profissionais dentro das produtoras.

O envolvimento do profissional de relações públicas na gestão estratégica abrange o trabalho da produtora como um todo, partindo do pressuposto que esse profissional deve ter a mesma influência que outros departamentos em processos decisórios. Segundo Kunsch (2003) no momento em que o profissional de relações públicas tem a oportunidade de participar dos processos de construção da estratégia administrativa, é possível apontar riscos e soluções que determinadas decisões implicam para o relacionamento da empresa com seus públicos a longo prazo. Para tanto, o profissional deve ter conhecimento sobre técnicas e gestão de administração,

do contrário, sua presença junto ao grupo não seria necessária. Com o intuito de compreender o grau de conhecimento dos entrevistados perguntou-se de maneira direta: Qual o seu grau de conhecimento sobre técnicas de gestão/administração?

As respostas foram igualmente rápidas e diretas, ambos os entrevistados não hesitaram em responder que possuíam alto grau de conhecimento sobre as técnicas de gestão e administração. Quando convidados a discorrer um pouco mais sobre o assunto, entretanto, os entrevistados deram respostas vagas e atribuíram o seu conhecimento das técnicas ao trabalho do dia-a-dia nas produtoras. Para o Entrevistado B, não é possível deixar de lado a administração ao abordar o tema planejamento de eventos, pois “Para trabalhar com produção de shows e eventos precisamos ter um bom conhecimento sobre administração” (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B). Assim como o anterior, o Entrevistado A também acredita que seus conhecimentos de administração não sejam advindos dos estudos na área de relações públicas, mas que sua especialização e o trabalho diário sejam os principais responsáveis. Nas palavras do Entrevistado A:

Acho que meu grau de conhecimento nessa área hoje é maior do que quando comecei... Devo muito ao curso de Music Business mas acho que a maior parte deste conhecimento veio da prática mesmo, do dia a dia trabalhando com eventos de todos os tipos, na correria da execução, dos problemas na prática. (ENTREVISTADO A, PRODUTORA A)

Revisitando a teoria estudada, é possível afirmar que, segundo Grunig (2009), as relações públicas obtêm melhores chances de se envolver e trabalhar junto à alta administração da empresa quando possuem amplo conhecimento da organização. Isso significa que o conhecimento das áreas da organização a partir da vivência e trabalho diário não é o suficiente, é necessário que o profissional possua discernimento e compreenda como essas áreas funcionam e como, na prática, podem ser utilizadas pelos profissionais de relações públicas com o intuito de agregar valor ao trabalho e à empresa. Para analisar o conhecimento dos entrevistados quanto aos setores e processos da empresa, perguntou-se “Qual o seu grau de conhecimento sobre todos os setores e processos da empresa, como funcionam e o que fazem?”.

O entendimento de que é necessário conhecer os setores da empresa e em quais aspectos eles podem ser úteis às relações públicas foi unânime. Para o Entrevistado A é “imprescindível que se saiba o que está acontecendo nos outros setores da produtora” e ambos os entrevistados afirmam que sabe como funcionam e o que fazem os demais setores da empresa. O Entrevistado

B ainda adiciona que sem este conhecimento “não tem como planejar um evento”. Nas palavras diretas do Entrevistado B:

Bom... Para ser coordenador de eventos tu precisa entender de tudo um pouco...É preciso saber como é o funcionamento da produtora por que assim podemos também nos adaptar ao espaço. Cada produtora trabalha de uma forma diferente então os setores e processos tendem a ser diferentes... eu diria que se não se entende de tudo um pouco, não tem como planejar um evento. (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

Esse ponto vai ao encontro do que é proposto pela teoria da excelência: os dois entrevistados afirmam que esse conhecimento existe e que é utilizado para desenvolver um melhor trabalho dos profissionais de relações públicas. Entretanto, constatou-se nesta pesquisa que, quando questionados sobre os setores separadamente (marketing, recursos humanos, comunicação externa e Interna), os participantes não souberam distinguir os departamentos em questão ou descrever as características dos funcionários desses setores. Em outras palavras, quando questionados sobre o entendimento dos setores e a necessidade desse conhecimento para o trabalho do profissional de relações públicas, ambos ratificaram a importância destas informações, mas ao serem instigados a exemplificar o trabalho ou citar funções dos outros setores, os entrevistados demonstraram baixo conhecimento quanto ao assunto. Abaixo, apresenta-se quadro para melhor visualização das respostas dos entrevistados:

Quadro 1. Comparativo das respostas dos entrevistados

PERGUNTA	RESPOSTA DO ENTREVISTADO A	RESPOSTA DO ENTREVISTADO B
1. A que setor e profissionais são atribuídas as atividades de comunicação interna (comunicação entre empresa-funcionários)? Quem lidera o setor? Quantos funcionários e qual a formação?	Não saberia dizer. Acredito que não possuímos um setor de comunicação interna.	Acho que pelo Marketing.
2. Existe um planejamento estratégico para as atividades de comunicação interna?	Acredito que não.	Não saberia informar
3. Quais são os principais canais de comunicação interna?	Não temos. Poderia citar comunicação verbal e email entre funcionários.	Acho que não temos nada estruturado.
4. A que setor e profissionais são atribuídas as atividades de comunicação externa (comunicação entre empresa-cliente-sociedade)? Quem lidera o setor? Quantos funcionários e qual formação?	Isso seria o setor geral de comunicação. Acho que são apenas 3 funcionários... um relações públicas, um social media e um designer.	Marketing. Acho que seja composto de mais ou menos 5 pessoas. Quanto a formação, não saberia informar ao certo mas são cursos de comunicação e/ou administração e marketing.

<p>5. Existe um setor de marketing na empresa? Se sim, quais as funções e características das pessoas que atuam.</p>	<p>Existe sim. São várias funções mais relacionadas a imagem da empresa, venda de produtos também... Não saberia descrever as características das pessoas que atuam São profissionais de comunicação mesmo.</p>	<p>Sim, temos um setor de marketing. Eles cuidam de várias coisas dentre elas algumas são a marca da empresa, mídia, atendimento a patrocinadores... É um grupo diverso de funcionários da comunicação ou administração.</p>
<p>6. Existe um setor de recursos humanos na empresa? Se sim, quais as funções e características das pessoas que atuam.</p>	<p>Sim, eles cuidam da parte mais burocrática. Não tenho muito contato direto no dia a dia.</p>	<p>Sim, É um setor não muito grande mas eles fazem todo o balanço de contratações, demissões, pagamentos e benefícios. Não saberia informar quanto aos funcionários que trabalham lá.</p>

Fonte: Elaboração da Autora

Ao analisar partes de maior relevância selecionadas das respostas dos entrevistados, transcritas no quarto acima, é possível afirmar que o conhecimento dos relações públicas quanto ao trabalho de diversos departamentos não é amplo. Observa-se que o entendimento sobre as funções exercidas por outras áreas é majoritariamente percebido a partir do convívio diário dentro das produtoras, entretanto, o contato com as áreas não é de fato próximo. Nota-se também que os entrevistados não souberam descrever as características dos trabalhadores de cada departamento, de modo que não foi possível analisar se os departamentos são diversos e inclusivos. O princípio 9 da teoria da excelência refere-se não apenas à diversidade em departamentos quanto à personalidade, mas também a aspectos como de gênero, origens étnicas, raciais e culturais. Segundo Grunig, as experiências diversas são capazes de desenvolver departamentos e aproximá-los da excelência.

Nesse caso, não foi possível analisar a diversidade e inclusão dos departamentos devido ao pouco conhecimento dos relações públicas quanto aos mesmos. É importante ressaltar que a diversidade em todos os papéis desempenhados no departamento de relações públicas (princípio 9) só tem a acrescentar ao planejamento de eventos, considerando que os públicos são cada vez

mais diversos e específicos em sua cultura, ou seja, a diversidade dentro de um setor também influencia na maneira que o mesmo será capaz de compor seus planos estratégicos. Um grupo diversificado de profissionais trabalhando no planejamento de um evento é capaz de enxergar múltiplos aspectos e abordar questões específicas sobre os públicos, gerando eventos mais inclusivos.

A partir da análise do quadro é possível compreender que, nos locais pesquisados, a função de relações públicas não é integrada. Em outras palavras, não há unificação de todos os programas em um só departamento. Para a teoria da excelência, no momento em que não há segmentação nas áreas da comunicação, as informações são transmitidas linearmente e pode-se então colocar em prática o princípio 3, que entende a função integrada de relações públicas como a comunicação interna e externa administradas em um mesmo departamento por profissionais relações públicas. No caso das produtoras respondentes, não há setor específico de comunicação interna ou estratégias previamente planejadas estrategicamente (na Produtora A não há setor para este trabalho específico e na Produtora B as atividades de comunicação interna são responsabilidade do setor de Marketing). Conclui-se que, neste caso, as produtoras não possuem departamentos de comunicação integrados e, por vezes, sequer possuem departamento responsável por ações de comunicação.

Quanto aos demais departamentos citados, os entrevistados demonstram pouco conhecimento concreto e é possível observar o uso das palavras “acredito” e “acho” em grande parte das respostas, denotando que esses profissionais não chegam a ter contato próximo com os departamentos de Marketing e Recursos Humanos. Compreende-se, então que, nesse caso, assim como no modelo ideal da teoria da excelência, as relações públicas não são entendidas como parte do trabalho de Marketing ou Recursos Humanos, considerando que fazem parte de departamentos diferentes e entendem suas tarefas e funções de maneiras diversificadas e são trabalhadas separadamente, como sugere o princípio 4. Por outro lado, a falta de conhecimento sobre as áreas e suas características interfere nos princípios 6 e 7, que referem-se ao uso do modelo simétrico de comunicação.

Após análise qualitativa das entrevistas, observa-se que para o público interno - os profissionais e diferentes departamentos - não se faz uso do modelo simétrico de duas mãos. Por meio do modelo simétrico, sabe-se, é possível que a organização tenha melhor entendimento dos seus públicos, compreenda suas funções e consiga então comunicar-se de maneira efetiva com os

mesmos. Nas produtoras pesquisadas, segundo o relato dos profissionais de relações públicas, não há conhecimento sobre os demais funcionários e as atividades exercidas por eles. Esse fato pode ser justificado pela resposta seguinte, tematizando os meios de comunicação interna.

Segundo o entrevistado B, não há nenhuma ferramenta de comunicação interna oficial trabalhada pela Produtora B. Sem ferramentas de comunicação interna, o trabalho é dificultado e os riscos de desentendimentos aumentam. Conforme mencionado anteriormente, as ferramentas de comunicação, quando trabalhadas de maneira simétrica, aproximam os públicos e são capazes de realizar os objetivos da organização de forma conjunta. Na Produtora A, as ferramentas utilizadas são a linguagem verbal e troca de e-mails. Visto que a empresa afirma não ter um planejamento de comunicação interna, acredita-se que a utilização desses meios tenha iniciado devido a uma demanda diária e à necessidade de comunicação imediata, que geraram a adoção dos métodos pela produtora de maneira orgânica e hoje são considerados os meios de comunicação interna, mesmo que não tenham sido previamente pensados para tal função.

O uso da comunicação simétrica é necessário pois a mesma proporciona um melhor planejamento considerando que, quando a organização leva em consideração as demandas do público e não apenas trabalha em um canal unilateral de informação, as chances de proporcionar o que o público precisa são maiores e a chance de retorno positivo aumenta. Para tanto, considera-se o uso das ferramentas de comunicação de maneira simétrica como imprescindíveis para o melhor processo dentro e fora da produtora.

A comunicação externa, no caso das produtoras, não é trabalhada diretamente por profissionais de relações públicas em departamentos específicos. Como anteriormente citado, o departamento de comunicação não trabalha de forma integrada seguindo as premissas da teoria da excelência. O entendimento dos entrevistados sobre como é trabalhada a comunicação externa, no entanto, é mais amplo, considerando que o Entrevistado A e o Entrevistado B sabem quais setores são responsáveis pelo planejamento dessas ações e são capazes de, brevemente, descrever quantas pessoas são responsáveis e suas formações acadêmicas. Os entrevistados também tem capacidade de descrever as funções do departamento de Marketing e Recursos Humanos, porém, como apontado no quadro A, as respostas são vagas e não há base para as afirmações feitas além de observação diária do trabalho de outros departamentos. As respostas obtidas dos entrevistados são genéricas e poderiam ser a breve descrição de qualquer outra organização, não há conexão com o trabalho que é realizado pelas produtoras. Pode-se considerar que o trabalho desses

departamentos dentro de produtoras musicais seja de fato genérico ou que os relações públicas não conhecem a fundo esse trabalho, sendo apenas capaz de descrever pontos genéricos sobre cada um, como na afirmação do Entrevistado A de que o setor de Recursos Humanos “faz a parte mais burocrática”.

Retornando ao roteiro de entrevistas, nota-se que embora uma ordem de apresentação seja seguida, as perguntas não são realizadas na ordem dos princípios, por exemplo, para verificar a aplicação do princípio 1, não se faz todas as perguntas referentes ao tema e então continua-se a pesquisa rumo ao próximo princípio. O intuito desta pesquisa é verificar a aplicação dos princípios da teoria da excelência em produtoras de eventos musicais e para tanto, é necessário entender o trabalho do profissional nessas organizações e, por muitas vezes, os próprios entrevistados são questionados sobre o mesmo assunto de maneiras diferentes. Objetivando entender como os relações públicas enxergam suas ações e verificar qual é o trabalho efetivamente exercido pelos mesmos, foram elaboradas perguntas complementares, apresentadas separadamente no roteiro. A pergunta número sete pedia que os profissionais apontassem as atividades que faziam no dia-a-dia ou as oportunidades presentes para os mesmos dentro das produtoras. Para o Entrevistado A, as opções marcadas foram o acesso direto ao gerente/diretor geral da empresa, decisões sobre assuntos referentes ao planejamento de eventos e elaboração de *releases* e contratos com veículos de comunicação. O Entrevistado B optou por atividades semelhantes, entretanto não menciona a elaboração de *releases* e contatos com veículos de comunicação e, sim, a elaboração e definição de estratégias de comunicação da empresa.

Percebe-se que todas as opções assinaladas pelos respondentes são relacionadas à área. Contudo, a elaboração de *releases* e contato com veículos de comunicação pode ser uma tarefa da assessoria de imprensa e não necessariamente do profissional de relações públicas. As respostas, todavia, demonstram que as organizações têm algum entendimento quanto ao papel do relações públicas de maneira mais estratégica ao colocá-lo na elaboração de estratégias de comunicação da empresa, como no caso da Produtora B, e distanciá-lo das funções do departamento de Marketing e Recursos Humanos. De acordo com as atividades assinaladas pelos respondentes, a maior parte da rotina de trabalho do relações públicas nas empresas pesquisadas é de caráter operacional, deixando a parte estratégica, por muitas vezes, como responsabilidade da alta administração.

Apesar de que se constate que nas Produtoras A e B o trabalho do profissional de relações públicas não seja extremamente estratégico, já que diversas atividades operacionais são atribuídas

ao seu trabalho, ao enxergar o seu cargo nas empresas, os entrevistados afirmaram que têm funções estratégicas. Para a questão “A função de relações públicas, na sua opinião, é estratégica para a empresa? Se sim, você acredita que tem o mesmo grau de importância de outras áreas como recursos humanos e área financeira?” as respostas foram positivas e o entendimento do grau de importância da área é unânime. Para o Entrevistado A da Produtora A “Todas as áreas tem a sua importância dentro da empresa... Se todas estão alinhadas fazem com que a empresa fale a mesma língua”. (ENTREVISTADO A, PRODUTORA A). Nesse contexto, pode-se questionar que, se todas as áreas tem o mesmo grau de importância nas produtoras, por quais motivos o conhecimento dos profissionais de relações públicas quanto ao trabalho dos demais departamentos é de nível básico?

Com o intuito de certificar quais são as funções principais dos profissionais entrevistados, pediu-se um pequeno relato do dia de trabalho e/ou atividades principais exercidas pelos relações públicas. No geral, ambos exercem a mesma função principal, que é diretamente ligada ao campo de eventos musicais, e em nenhum momento são citadas interações com demais grupos e departamentos ou atividades elaboradas em conjunto com a alta administração. A rotina do Entrevistado B:

Começa com o planejamento e depois a execução (do que foi planejado). Levo mais tempo no planejamento, a execução de um show dura em torno de 15 a 20 dias, se gente for contar o tempo de montagem, do show em si e da desmontagem. Já o planejamento... nossa, muito mais. A pré produção, o planejamento em si mesmo, dura as vezes mais de 6 meses. (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

Já a breve rotina de atividades principais para o Entrevistado A:

Não há uma rotina certa... as atividades vão surgindo e é preciso atender a demanda. O planejamento dos eventos será a “fase” mais demorada, dependendo do porte do evento, levamos mais de meses aqui para ter tudo pronto [...](ENTREVISTADO A, PRODUTORA A)

Essas respostas para “A maior parte da sua rotina de trabalho é dedicada a atividades operacionais ou a atividades de planejamento e estratégia?” foram diversas, mas o ponto em comum é: o dia dos relações públicas “começa com planejamento” (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B). Afirma-se, então, por meio de análise da pesquisa aplicada, que os profissionais de relações públicas das produtoras musicais de Porto Alegre têm funções primeiramente operacionais, pois “é preciso atender a demanda” (ENTREVISTADO A, PRODUTORA A). A questão da estratégia é secundária, ainda que esses funcionários enxerguem

suas atividades como majoritariamente ligadas ao campo estratégico. Nesse caso, os profissionais entendem o potencial estratégico de sua função dentro da organização, mas não tem oportunidades de crescer nas produtoras. Em outras palavras, os profissionais de relações públicas reconhecem a capacidade de fazer parte da gestão estratégica, tanto que se denominam como profissionais estratégicos, mas não exercem esse trabalho na íntegra nas organizações, sendo excluídos de atividades como a definição, revisão e/ou atualização da missão, visão e valores da empresa, encaminhamento de opiniões aos gestores da empresa sobre públicos e comunicação e elaboração e coordenação de programas de comunicação.

Pode-se afirmar que os relações públicas não são vistos pela alta administração como exercendo uma função gerencial estratégica capaz de fazer partes de decisões que envolvem a alta administração. Acredita-se que a responsabilidade de advertir as produtoras quanto à necessidade da execução dessas atividades por profissionais capacitados é dos próprios relações públicas, mostrando para a produtora a significância de sua atividade através da realização de ações que agreguem valor ao trabalho da organização. É possível observar, ainda, que a diferença entre as atividades dos respondentes é pequena, demonstrando que as produtoras têm visões similares quanto à atuação e atestam a opinião de Ferrari (2000), que aponta que as organizações no Brasil não reconhecem as práticas de relações públicas como estratégicas, salvo poucas exceções. É válido mencionar que a teoria da excelência não exclui a operacionalidade do trabalho do relações públicas: segundo o *Excellence Study*, na visão de Kunsch (2003), as relações públicas com base em pesquisas e no planejamento tem capacidade de encontrar melhores estratégias comunicacionais que podem vir a prever reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações.

Em outras palavras, no momento em que o relações públicas participa dos processos de construção estratégicos, é possível apontar riscos e soluções que determinadas decisões implicam para o relacionamento da empresa com seus públicos a longo prazo e, desta forma, capacitar empresa e funcionários para determinadas ações. O trabalho do relações públicas não perde fatores operacionais e, segundo a teoria, deve aproximar-se da gestão estratégica para que junto à alta administração possa tomar decisões que sejam efetivas para a empresa (princípio 1).

Ao compreender que os profissionais de relações públicas nos locais pesquisados possuem na prática poucas funções estratégicas, mas se envolvem no planejamento de eventos, abre-se espaço para indagar quem é o setor responsável pelo planejamento estratégico de eventos,

se o mesmo existe e se os relações públicas fazem parte dele ou se envolvem nos trabalhos exercidos pelo departamento. Entende-se por planejamento estratégico o processo capaz de alinhar políticas organizacionais, metas, princípios e objetivos com as necessidades dos públicos internos e externos. Para Chiavenato & Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que a mesma atua.

Inicialmente, na elaboração do roteiro semiestruturado da entrevista, questionou-se quanto à obviedade da questão 21, pois o planejamento é fator fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade e, segundo Meirelles (2003), o planejamento é especialmente importante para o gerenciamento de recursos disponíveis e implantação de projetos em eventos. Afinal, se os cargos dos relações públicas são diretamente ligados a eventos e uma das suas principais funções é o planejamento, não seriam esses os profissionais responsáveis pelo planejamento estratégico dos eventos? Nas produtoras em questão, não. Na Produtora A e B há um setor específico denominado de Setor de Produção. Segundo a Produtora A, o setor é composto por quatro funcionários, dos quais as formações acadêmicas não foram reveladas e não incluem o profissional de relações públicas participante da pesquisa. Esse grupo é responsável, segundo o entrevistado, pelo planejamento estratégico dos shows produzidos pela empresa. Entretanto, ao descrever o setor, o relações públicas não faz menção a muitas atividades de cunho estratégico e sim, atividades operacionais voltadas a área de produção (*checklists*, contato com fornecedores, revisão do local, contratações de terceirizados, entre outros). Acredita-se que, nesse ponto, possa ter ocorrido um desentendimento quanto à pergunta e, por isso, foi adicionado ao roteiro semiestruturado desse entrevistado, a seguinte questão: Quais atividades de cunho estratégico são responsabilidade do setor de produção? Segundo o entrevistado A,:

São muitas atividades... dentre as funções desse setor tem toda a questão da logística, não só da banda como dos equipamentos, instrumentos e própria equipe local. Eles fazem parte do acompanhamento no dia também, pensar nos mínimos detalhes do que vamos precisar para que nada falta, continuar o contato com fornecedores, é uma correria [...] (ENTREVISTADO A, PRODUTORA A)

Acredita-se que, baseado nas respostas do profissional em questão, o mesmo tenha confundido os conceitos de planejamento estratégico pois, inicialmente, descreveu as ações de planejamento estratégico como atividades operacionais e, quando questionado sobre o que seriam/quais seriam as atividade de cunho estratégico, o mesmo não mencionou o planejamento

como uma delas. Por outro lado, o Entrevistado B afirmou que o planejamento estratégico é função do setor de Produção, do qual não faz parte, mas trabalha em conjunto. Para esse profissional:

O Setor de produção faz a maior parte do planejamento estratégico. Hoje são duas pessoas que trabalham no setor de produção aqui. A gente contrata freelas pra cada show, dependendo do tamanho do show/evento. O número de produtores freelas contratados depende do tamanho do evento mesmo. A minha parte mesmo é mais voltada pra questão dos públicos, como vamos trabalhar eles, quem eles são pra que então tenha uma comunicação externa voltada pra eles diretamente. O setor de produção lida com estratégias no sentido de... o que queremos fazer com isso, onde queremos chegar e como fazer nos planejar para fazer isso. (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

Observa-se que o profissional da Produtora B possui entendimento mais amplo de quais são as funções e atividades exercidas pelo setor de Produção de Eventos, do qual ele afirma não fazer parte, mas trabalhar em conjunto no quesito planejamento. Aqui é passível de observar uma menção importante: segundo o entrevistado, parte do seu trabalho tem relação com os públicos de interesse da empresa. A palavra “públicos” não havia sido citada por nenhum dos entrevistados anteriormente.

Como já estabelecido em capítulos anteriores, a atividades e existência do relações públicas nas organizações agrega valor ao construir relacionamentos entre a produtora e seus públicos. É interessante ressaltar que sete dos dez princípios da teoria da excelência tenham relação direta com o conhecimento do relações públicas quanto aos públicos que estão sendo trabalhados. Para o princípio 1, as relações públicas contribuem para a gestão administrativa à medida em que examinam o ambiente com intuito de identificar os públicos atingidos pelas consequências das decisões ou por quem poderia influenciá-las, já o princípio 2 acorda que o envolvimento nas decisões organizacionais torna os departamentos de relações públicas excelentes por estarem em melhores condições de identificar públicos estratégicos que seriam afetados ou que poderiam afetar as decisões da organização. Dando continuidade, o princípio 3 acredita que apenas um sistema integrado de relações públicas é capaz de desenvolver mudanças por meio de novos programas de relacionamento com os públicos e, resumidamente pelo princípio 5 é possível compreender que: “ as relações públicas empenham-se em construir alianças com os públicos estratégicos no seu meio ambiente e dar-lhes voz no processo decisório que os influencia.” (GRUNIG, 2011, p. 40). Por fim, ao tratar-se do modelo de comunicação simétrico de duas mãos, o sexto princípio entende que a organização desenvolve melhor entendimento a respeito dos seus públicos estratégicos e entende que no panorama social vigente

é necessário servir aos interesses dos públicos afetados pela organização para que ela consiga atingir os seus próprios interesses e o sétimo princípio considera, por exemplo, que as metas dos públicos sejam incorporadas na missão da organização.

Após esse breve resumo, compreende-se a importância do termo “públicos” na rotina de um profissional de relações públicas e questiona-se o fato dos profissionais entrevistados não terem feito comentários sobre seu trabalho junto aos mesmos. Embora o assunto não tenha sido abordado de forma espontânea, por meio de comentários dos entrevistados, exceto a citação do Entrevistado B (“A minha parte mesmo é mais voltada pra questão dos públicos”), uma pergunta específica sobre os públicos da empresa é indispensável. Para tanto, questionou-se os profissionais sobre os públicos prioritários da empresa e o mapeamento dos mesmos. Ambas as produtoras têm conhecimento dos públicos, entretanto, o público mencionado pelos profissionais foi apenas o público externo, ou seja, o público para o qual os eventos musicais são produzidos e planejados. Em nenhum momento são citados os colaboradores, funcionários e outros públicos em contato com a empresa como um setor de público a ser considerado. É possível relacionar a exclusão dos outros públicos na visão dos profissionais de relações públicas, e até mesmo da empresa, ao fato de não haver um departamento de comunicação interna ou ações de comunicação interna nas produtoras como mencionado anteriormente pelo relato dos entrevistados. Para os relações públicas,

Não existe um mapeamento do público da empresa em si, fazemos tudo na base dos eventos mesmo. Cada evento tem um público diferente, trabalhamos em cima deste público, são os frequentadores de eventos específicos que estamos planejando que começamos a mapear e focar nossas estratégias.(ENTREVISTADO A, PRODUTORA A)

Para o entrevistado da Produtora B:

Tudo é feito em cima do evento em si que vamos fazer. É feita uma pesquisa para saber qual é o público daquele artista, por exemplo... As mídias são feitas em cima desses públicos que a gente vai mapeando e descobrindo.(ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

Percebe-se aqui a inclinação ao trabalho dos relações públicas voltado ao público externo. Em outras palavras, pode-se perceber que estes profissionais tem maior contato com o público externo, planejamento voltado para o público externo, ações focadas ao público externo e não

demonstram conhecimento dos públicos internos da empresa, desconhecem setores, não trabalham com ferramentas voltadas ao público interno e não exercem ações internas na empresa. Ratifica-se que a comunicação interna e externa não são trabalhadas no mesmo departamento, indo de encontro ao princípio 3 da teoria da excelência que propõe a integração de ambas em um mesmo setor, administrado por um relações públicas.

Além disso, a partir do Estudo da Excelência identificou-se que as organizações excelentes (com departamentos de relações públicas excelentes) desenvolviam programas de comunicação com o intuito de focar em diferentes públicos. Nessas organizações excelentes, o foco era decrescente, ou seja, iniciava com os funcionários, seguidos pela comunidade, empresa e por fim os clientes e investidores. Já nas organizações menos excelentes, os públicos de foco são primeiramente os clientes (DOZIER; L. GRUING; J. GRUNIG, 1995). Isso quer dizer que ambas as produtoras estão no sentido contrário da teoria de Grunig, uma vez que, a partir dos relatos, é possível concluir que a comunicação externa é a base dos esforços da comunicação no geral e do trabalho dos relações públicas entrevistados. É possível dizer que as produtoras, nesse momento, direcionam seus esforços para os relacionamentos de curto prazo e não investem em relacionamentos que podem agregar valor à organização. Seguindo as premissas do *Excellence Study*, esse tipo de ação pode invalidar o verdadeiro trabalho das relações públicas, considerando que o seu foco é gerenciar o relacionamento da organização com seus diversos públicos e não com apenas um público a curto prazo.

Quando questionados sobre a existência de um departamento de comunicação externa, os entrevistados afirmaram não existir, assim como o departamento de comunicação interna, entretanto, quando questionados sobre os canais de comunicação externa e a existência de um planejamento de ações de comunicação externa, ambos souberam descrever as ações e citar os canais (Facebook, Twitter, Instagram, jornal, televisão e rádio). Na Produtora A, as ações de comunicação externa são planejadas e executadas pelo departamento de comunicação, assim como na Produtora B. Dentre algumas ações, foram citados os planejamentos de postagens para as redes sociais e programação dos posts assim como a definição de quanto seria investido em cada um no Facebook. Nesses casos, é preciso lembrar que as ações de comunicação externas relatadas pelos profissionais têm relação direta e ligação apenas com os eventos musicais. Isso significa que não há um planejamento geral e sim um planejamento para cada show, levando em consideração o público, tamanho do evento, tempo para a organização e a quantidade que pode

ser investida monetariamente. O fator que diferencia as produtoras é: no departamento de comunicação da Produtora A, o contato com a imprensa é feito pelo profissional de relações públicas, enquanto na Produtora B os textos e contatos são realizados pelos profissionais de jornalismo. De modo geral, os setores trabalham de forma similar e os profissionais exercem atividades semelhantes.

Considera-se que a partir do momento que o relações públicas possui controle sobre comunicação interna e externa, tornando o departamento integrado, as mensagens e os programas de comunicação ficam mais alinhados. A questão do alinhamento foi abordada anteriormente pelo Entrevistado A (“Se todas estão alinhadas fazem com que a empresa fale a mesma língua”) porém o profissional se referia ao conhecimento de diferentes setores. Quanto ao alinhamento das estratégias de comunicação interna e externa, não houve relato dos entrevistados. O alinhamento que está sendo tratado neste parágrafo refere-se ao entendimento das áreas que, em conjunto, seriam capazes de criar resultados positivos e influenciar diretamente na comunicação.

Posteriormente a todas essas considerações, é preciso esclarecer que não há sequer um departamento específico de relações públicas nas produtoras. Os profissionais participantes são graduados em relações públicas, consideram-se profissionais de planejamento estratégico de eventos e estão inseridos em departamentos de comunicação. Os departamentos de comunicação nas produtoras são compostos por profissionais de jornalismo, publicidade e relações públicas, entretanto, as nomeações dos cargos e as atividades exercidas por cada um diferem, mesmo que todos trabalhem no mesmo departamento. Nesses locais, segundo informação dos entrevistados, há, aproximadamente, de 4 a 6 funcionários fixos e os departamentos que se relacionam com os profissionais de relações públicas diretamente, ou seja, com o departamento de comunicação, são: marketing e atendimento ao cliente. Na Produtora B, o entrevistado afirma que, além destas duas áreas, o departamento de comunicação relaciona-se com o setor de Produção de Eventos, informação que confirma o relato anterior do entrevistado quando questionado sobre o planejamento estratégico de eventos (o qual, na Produtora B, é elaborado pelo profissional em conjunto com o setor de Produção de Eventos). Nota-se aqui que a alta administração não é mencionada como um departamento que tenha relação direta com o de comunicação; por outro lado, ao assinalar frases de acordo com sua rotina de trabalho, no início da pesquisa, ambos os profissionais disseram ter acesso direto ao gerente/diretor geral da empresa.

Nas duas produtoras os setores de comunicação não são claramente estruturados e, portanto, não parecem ocupar espaço significativo, mesmo que os profissionais afirmem que o departamento tem o mesmo grau de importância que os demais setores, como o financeiro. Os relações públicas afirmam ter contato direto com a alta administração, mas seu convívio ou trabalho realizado em conjunto não é citado em nenhum momento pelos profissionais entrevistados. Se o planejamento estratégico do setor é realizado em conjunto com a alta administração, demonstra-se que o setor compreende e reconhece a importância da atividade do profissional de relações públicas para os relacionamentos da empresa.

A partir dessas constatações não é surpreendente que os relações públicas não façam parte do grupo responsável pelo planejamento estratégico da empresa. Ao serem questionados “Quem executa o planejamento estratégico da empresa? Há participação de profissionais de relações públicas nesse processo? Se sim, como?” as respostas foram diretas: não há planejamento estratégico para a empresa. Indaga-se então se a empresa realmente não realiza um planejamento estratégico de suas ações ou se esse planejamento existe mas é de responsabilidade de outro setor e outros profissionais da administração. Na visão do Entrevistado B, este tipo de planejamento não existe na produtora:

Aqui ainda não trabalhamos com planejamento estratégico na empresa. Quem sabe um dia... O relações públicas não faz parte disso. O que fazemos aqui é planejamento estratégico para cada show. Isso sim, planejamentos focados em alguma coisa específica, no geral assim para a organização não temos. (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

Considerando o porte das produtoras, e a trajetória de ambas, que foi apresentada no início deste capítulo, é difícil que empresas com tanto tempo de mercado e objetivos complexos, como a internacionalização, não tenham um planejamento estratégico a seguir. A probabilidade é que esse planejamento estratégico e a decisão de quais passos serão dados pela empresa a seguir não sejam compartilhados com os funcionários de maneira horizontal. É preciso considerar também que os dois entrevistados não trabalham há tempo significativo na empresa, ambos podem ser considerados novos funcionários e talvez ainda não lhes foi oportunizado conhecer profundamente a organização, fato que possibilitaria o desenvolvimento de uma visão diferente de como a empresa é organizada e qual é o posicionamento deles dentro da organização.

É possível perceber algumas incoerências nas respostas dos profissionais. Ao longo da entrevista, os relações públicas expuseram informações contraditórias: quando perguntados sobre o mesmo assunto, mas de maneira diferentes, os respondentes não apresentaram as mesmas

respostas. Por meio de análises obtidas através do cruzamento de alguns dados e interpretação da pesquisadora, é possível afirmar também que algumas informações expostas pelos entrevistados não foram ratificadas durante a entrevista, por exemplo, quando questionados sobre o seu grau de relacionamento com a alta administração, ambos entrevistados marcaram a opção “Acesso direto ao diretor da empresa”, mas quando questionados sobre suas rotinas diárias ou setores com os quais se relacionam, a alta administração não foi citada nenhuma vez como opção.

Por outro lado, há possibilidade de que algumas situações não tenham sido compreendidas pelos respondentes. Por exemplo, a questão “Na sua opinião, quais são as características de comunicação de mão-dupla a serem trabalhadas por um profissional de relações públicas, especialmente no mercado de eventos musicais?”- foi questionado pelo profissional de relações públicas da Produtora B o que estaria seria sendo considerado pela pesquisa como uma comunicação de mão dupla. Para não influenciar a resposta do entrevistado, pediu-se que o mesmo levasse em consideração seu próprio entendimento de comunicação de mão dupla, a resposta obtida foi:

Usamos muito email e redes sociais. É principalmente através desses dois meios de comunicação que damos retorno para o nosso publico. Temos dentro da empresa uma pessoa que cuida somente desses retornos, tirando as duvidas e tentando ajudar o nosso publicado alguma forma.(ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

É possível que a divergência das respostas ou desentendimento das perguntas tenha relação com a visão do profissional quanto à função que ele acredita estar desempenhando na produtora e o seu entendimento quanto a alguns processos de comunicação. Segundo Ferrari (2000), há discrepância entre a visão dos departamentos ou dos profissionais de relações públicas e a dos participantes da alta administração quanto às funções e trabalho exercido pelo profissional de relações públicas. Em pesquisa realizada pelo autor na América Latina, concluiu-se que os administradores tendem a enxergar os profissionais de comunicação com função técnica, enquanto os comunicadores, dentre eles os relações públicas, afirmam majoritariamente que exercem sua função estratégica.

De acordo com Grunig (2009), essa contribuição estratégica que os relações públicas afirmam fazer está diretamente ligada à construção de relacionamentos com públicos, sejam eles externos ou internos, isto é, os que influenciam ou são influenciados, nesse caso, pelas produtoras. A contribuição citada tem relação com o desenvolvimento de uma comunicação organizacional que faça uso do modelo simétrico de duas mãos. Nesta pesquisa, porém, nota-se

que essa atividade não é o foco das empresas em questão: os públicos são majoritariamente tratados de forma dividida e por um espaço curto de tempo (o público de um show é trabalhado durante o período de planejamento e execução de do evento musical). Relembra-se, aqui, que o público trabalhado pelos profissionais de relações públicas em questão é apenas o externo. As atividades pontuais exercidas pelos profissionais das duas produtoras podem, na verdade, indicar que os cargos dos mesmos estão mais próximos de gerentes administrativos do que de gestores estratégicos, que teriam mais liberdade de autonomia para criar canais de comunicação e gerenciar diferentes públicos com o apoio e contato da alta administração.

Por fim, a última pergunta direta da entrevista (Quem executa o planejamento de eventos musicais na empresa? Há participação de profissionais de relações públicas nesse processo? Se sim, como?) foi necessária para complementar a análise de que, verdadeiramente, o trabalho do profissional de relações públicas nessas produtoras não é compartilhado com outros departamentos. Entende-se que as relações públicas excelentes categorizam dez princípios a serem seguidos pelos profissionais e departamentos com o intuito de aprimorar e tornar as organizações mais eficazes. Nesse processo, é inevitável que se aborde o termo planejamento, profundamente trabalhado por Oliveira (1997) e que se considere o crescimento da indústria musical no âmbito do país e da cidade. Esse processo, se trabalhado integralmente, como apresentado nos capítulos anteriores, pode, de maneira estratégica, auxiliar o profissional de relações públicas na busca pela excelência e somente então, será possível o desenvolvimento de departamentos excelentes na área.

A partir das respostas obtidas, entretanto, constatou-se que os departamentos se consideram individuais, ou seja, se enxergam de maneira única, o que pode ter relação com o fato de que os departamentos não conversam entre si ou com a falta de uma estrutura de comunicação interna. O uso das palavras “eu” e “meu” utilizadas reiteradamente pelos profissionais de relações públicas ao descreverem parte do seu trabalho demonstram que os mesmos, provavelmente, não contam como uma equipe de apoio ou até mesmo não sentem-se parte de uma rede próxima de funcionários dentro da empresa, afastando-se cada vez mais do status excelente.

Quadro 2. Comparativo da pergunta “Quem executa o planejamento de eventos musicais na empresa?”

ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B
<p>A execução dos planejamentos para os shows são realizadas por mim, eu participo/faço o planejamento e depois a execução é feita por mim também. Eu diria que minha participação é 100%, me envolvo em todas as partes do processo e eu estou presente na maior parte do tempo.</p>	<p>Esse tipo de planejamento é feito e executado por mim. A execução deste trabalho é minha responsabilidade e, definitivamente, o que consome maior parte do meu tempo na produtora. Eu faço o planejamento e eu faço a execução também, todo pré, durante e pós evento é acompanhado por mim</p>

Fonte: Elaboração da Autora

Como exemplificado, as respostas são bastante individuais e deixam claro o pouco envolvimento do setor de comunicação, ou dos profissionais, com os demais setores. Pode-se dizer que esse fato ocorre devido à falta de conhecimento, por parte dos profissionais, sobre a real atuação estratégica do relações públicas, provocando equívocos quanto às expectativas da organização acerca do rumo da comunicação e dos relacionamentos que espera estabelecer com seus públicos. Desse modo, a produtora pode também não ter conhecimento suficiente quanto ao papel do profissional de relações públicas e desconhecer as atividades estratégicas que podem ser administradas pelo mesmo. Esse desentendimento entre organização/alta administração causa uma perda para ambos. Neste caso, cabe ao profissional comunicar e demonstrar à alta administração como seus conhecimentos podem agregar valor à empresa e seus públicos de maneira estratégica e favorecendo os dois lados aos alinhar expectativas. Essa ação pode levar o profissional e seu departamento rumo à excelência. Conclui-se que, assim como mencionado pelo décimo princípio da teoria base desta pesquisa, o profissional de relações públicas não tem condições de ser excelente e de transformar e desenvolver seu departamento nesse sentido se não houver espaço na empresa e entendimento da importância desses departamentos pela alta administração.

Por fim, encerram-se as entrevistas perguntando a opinião dos entrevistados, não quanto ao seu trabalho na empresa, mas quanto à importância de profissionais de relações públicas neste meio. Para o Entrevistado A:

Relações Públicas é de tudo um pouco, acredito que ainda falte muito reconhecimento e espaço mas diria que o RP pode fazer de tudo um pouco mesmo. Tem pouco RP na música ainda, isso torna tudo mais difícil para todos nós... mas os conhecimentos de planejamento são essenciais para esse meio. A execução fica muito mais fácil também se tem um profissional de relações públicas envolvido. (ENTREVISTADO A, PRODUTORA A)

Já o Entrevistado B:

Honestamente acredito que o RP se encaixa em tudo. Se tratando de shows e eventos acho que desde o planejamento até o fechamento do show/evento.... Planejar, pensar em tudo, negociar com cada fornecedor, pensar nos mínimos detalhes mesmo. Tudo isso faz parte da atividade de um relações públicas. (ENTREVISTADO B, PRODUTORA B)

Ambos os entrevistados são positivos quanto à presença do profissional de relações públicas na indústria musical e citam a questão do conhecimento para planejamentos direcionados para eventos musicais, entretanto, nota-se que nenhum dos dois menciona as questões de conhecimento de público, que, segundo a teoria da excelência, seria o grande diferencial das relações públicas e fator que também, como exposto previamente, faz parte de diversas etapas dos princípios propostos por Grunig. O levantamento destes dados através da entrevista semiestruturada aplicada em duas produtoras musicais diferentes, tendo um profissional de relações públicas cada, possibilitou compreensão do real trabalho destes profissionais dentro das organizações e a partir disso foi possível fazer um comparativo com os princípios excelentes de Grunig. Por fim, é preciso lembrar que a produção de eventos musicais vem crescendo no país, visto que os eventos estimulam a participação e mobilizam as pessoas ao proporcionar uma experiência única. Com o crescimento de demanda na área, a busca por profissionais capacitados também cresce e abre espaço no mercado para as relações públicas, por outro lado, no momento em que estes profissionais não são devidamente treinados para este trabalho e as produtoras não abrem espaços para mudanças e aprimoramentos, perde-se no planejamento de eventos musicais para outras regiões como São Paulo e Rio de Janeiro.

Conclui-se que, no geral, as produtoras pesquisadas não têm condições no momento de serem consideradas empresas com departamentos excelentes por não cumprirem na sua totalidade

nenhum dos dez princípios propostos pela teoria base desta pesquisa. Abaixo resumem-se os pontos nos quais as produtoras divergem-se das premissas da teoria da excelência:

Quadro 3.Quadro comparativo entre as premissas da teoria de excelência e a realidade das produtoras

	Teoria do princípio	Realidade das Produtoras
Princípio 1	Entende-se que o envolvimento do profissional de relações públicas na administração estratégica da organização é indispensável e o mesmo deve ter grau de legitimação semelhante a outras áreas no processo decisório da empresa.	Para que a atividade de relações públicas possa estar envolvida com a alta administração e seja capaz de participar do nível estratégico é preciso que, primeiramente, exista um departamento de relações públicas. Este departamento não é presente em nenhuma das duas produtoras.
Princípio 2	Este princípio complementa o primeiro no sentido de que uma vez participante do desenvolvimento estratégico da organização, o profissional deve ter reconhecimento dentro da alta administração tendo relacionamento direto com a presidência.	Em nenhuma das organizações a atividade de relações públicas é reconhecida como estratégica. Embora os profissionais se enxergam desta maneira, as atividades exercidas por eles são majoritariamente técnicas e não há envolvimento com a alta administração.
Princípio 3	Propoe-se a função integrada de relações públicas, trabalhando comunicação externa e interna em um mesmo departamento.	Ambas as produtoras trabalham com a comunicação externa no departamento dos relações públicas, entretanto, esta não pode ser considerada uma função integrada pelas empresas não possuem ferramentas que trabalhem a comunicação interna.

Princípio 4	Relações públicas como função gerencial separada de outras funções existentes como marketing e recursos humanos.	Nos dois locais pesquisados as relações públicas são consideradas funções que se diferem da área de marketing e recursos humanos, as últimas duas possuem seus próprios departamentos. Este princípio seria completamente atingido se houvesse um departamento de relações públicas e entanto poderia se afirmar com certeza que as funções de fato são trabalhadas separadamente em seus devidos setores.
Princípio 5	Relações Públicas como função a ser praticada por um administrador da comunicação e não por um técnico. Relações públicas exercendo papel gerencial.	Os relações públicas não possuem cargos gerenciais, embora as denominações dos seus cargos sejam variadas, ambos exercem mais atividades técnicas do que estratégicas, por tanto, nesta pesquisa os entrevistados não são considerados gerentes de comunicação.
Princípio 6	Uso do modelo simétrico de duas mãos em todas as práticas ou atividades dos relações públicas.	Não há uso efetivo do modelo de comunicação simétrico de mão dupla. Nas organizações as interpretações deste conceito foram variadas e há falta de conhecimento de como esta modelo se aplicaria de forma eficaz na rotina das produtoras.

Princípio 7	Utilização do o modelo simétrico de duas mãos na Comunicação Interna.	A comunicação interna nas produtoras não é tratada como uma função dos relações públicas, os mesmos focam na comunicação externa, a qual planejam e executam. Por outro lado, a comunicação interna não é elaborada por nenhum setor,
Princípio 8	Profissionais com formação continuada e específica na área para o desempenho do profissional de Relações Públicas.	Os profissionais entrevistados não possuem educação continuada na área de relações públicas. Apenas um dos entrevistados possui curso de pós graduação, entretanto, o mesmo não é focado na área da comunicação. Embora o curso tenha relação com a área atual de trabalho do profissional, ele pode ser considerado como uma educação continuada da área de relações públicas.
Princípio 9	Diversidade presente em todos os papéis desempenhados pelos profissionais de Comunicação, diversos profissionais de diferentes habilidades em um mesmo setor.	A verificação desta princípio não foi claramente obtida devido ao pouco conhecimento dos entrevistados quanto as características dos demais funcionários da empresa. Não é possível afirmar com certeza como a diversidade é vista nas empresas, porém é possível afirmar que as relações são bastante individualistas, o que ratifica o fato dos entrevistados não saberem descrever seus colegas de trabalho.

Princípio 10	Contexto organizacional participativo para dar abertura a possibilidade de comunicação excelente e desenvolvimento de departamentos.	Quanto ao contextos que as produtoras estão inseridas, constatou-se que há pouco espaço e/ou entendimento da profissão de relações públicas. Nos locais pesquisados não há sequer departamento de relações públicas, dificultando a comunicação excelente.
--------------	--	--

Fonte: Elaboração da Autora

De acordo com Grunig (2009), a verdadeira contribuição estratégica das relações públicas está na construção de relacionamentos. Pouco foi falado sobre esse ponto pelos entrevistados, no que diz respeito ao público, os relações públicas presentes trabalham apenas com o público externo de maneira dividida, ou seja, o público é mapeado e trabalhado de acordo com cada show. Para o público que se está trabalhando no momento, são criadas ações, planejamentos e estratégias apenas por um breve período de tempo (o tempo de planejamento e execução de um evento musical). Além da questão do trabalho e relacionamento com diversos públicos, fator presente em diversos princípios da teoria, é necessário que, inicialmente, ocorra a implementação de um departamento de relações públicas. Para que a atividade do profissional de relações públicas possa ser considerada uma função em contato com a alta administração, a mesma necessita ser, primeiramente, um departamento. Existe pouca probabilidade do envolvimento entre o departamento de relações públicas e a alta administração existir se não estiver estabelecido um departamento de relações públicas de fato. Esse departamento necessita, portanto, ser instituído como um órgão oficial da empresa.

Conclui-se também que, apesar do fato de que as atividades executadas pelos entrevistados nas produtoras façam parte das funções de relações públicas, elas não englobam majoritariamente níveis estratégicos. Segundo Grunig (2009), atividades de níveis estratégicos demandam conhecimento complexo e compreensão tanto de relações públicas quanto da organização do local de trabalho no qual serão aplicados. O pouco tempo de trabalho dos relações públicas nas produtoras e a falta de abertura das empresas para ferramentas de comunicação pode

ser um fator determinante para o nível baixo de conhecimento dos relações públicas quanto à estrutura da empresa e seus departamentos. Verificou-se que os respondentes enxergam seus cargos como funções estratégicas e acreditam ter papéis gerenciais, mesmo que grande parte das suas atividades sejam consideradas de nível técnico, fator que distancia ainda mais os profissionais do status excelente.

Segundo Kunsch (2003), eventos são acontecimentos que devem ser considerados como atividades planejadas, coordenadas, organizadas, que visam atingir objetivos preestabelecidos, claros e definidos. Em ambos os casos analisados, as produtoras e profissionais falham em pelo menos um dos quesitos: no planejamento, na coordenação ou na organização. Nesses casos, o evento não está sendo visto como veículo de comunicação dirigida capaz de proporcionar maior participação direta dos públicos nas realizações da organização, mas como mais uma atividade no dia-a-dia do profissional de relações públicas das produtoras. De acordo com Giacaglia (2003), o evento enquanto instrumento de comunicação é um dos elementos mais poderosos na estratégia comunicacional e, nos locais analisados, deveria estar sendo utilizado como qual.

Finalizada a análise qualitativa das entrevistas transcritas nesta pesquisa, o próximo subcapítulo apresenta resumidamente todos os principais resultados e cruzamentos elaborados nessa análise, revisitando as conclusões finais sobre a atuação dos profissionais de relações públicas em produtoras de eventos musicais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria da Excelência proposta por Grunig preza pela presença de um profissional de relações públicas nas organizações. Conseqüentemente, o autor relata que o profissional deve trabalhar em um departamento que seja próprio de relações públicas. Resumidamente, o estudo proposto pelo autor considera o relações públicas como um profissional de papel estratégico que é relevante para que as organizações alcancem metas e atinjam objetivos. O profissional demonstraria seu valor na mediação dos relacionamentos entre a empresa e seus variados públicos, de maneira a agregar valor à organização da qual faz parte. A Teoria da Excelência é composta por dez princípios formulados a partir da observação das práticas de departamentos de relações públicas excelentes, segundo a pesquisa, os profissionais de relações públicas capazes de executar os dez princípios, seriam considerados profissionais excelentes assim como seus departamentos. A teoria de origem americana foi observada em diferentes países e a crítica quanto à sua aplicação é que a pesquisa foi aplicada em países de primeiro mundo, com características específicas que se diferem dos demais países do mundo, entretanto, segundo os pesquisadores, a mesma pode ser aplicada em diferentes localizações se levadas em considerações as diferenças sociais, econômicas e culturais. Apesar dessa possibilidade sugerida pelos autores da pesquisa, a Teoria da Excelência e seus dez princípios genéricos não são facilmente empregados nas organizações. A execução exige conhecimento aprofundado do processo das relações públicas estratégicas, do modelo de comunicação simétrico de duas mãos e exige abertura organizacional, ou seja, o contexto no qual o relações públicas está inserido deve ser adequado para que o profissional possa exercer sua função.

Em outras palavras, os profissionais de relações públicas precisam compreender os conceitos da profissão e dos modelos de comunicação, principalmente o modelo simétrico de duas mãos. No momento em que esse conhecimento é utilizado para focar na comunicação entre a comunicação e seus públicos, dando abertura para novos relacionamentos e fortalecimento de relações, o relações públicas demonstrar o seu valor para a organização e legitima as premissas da profissão. Por outro lado, o modelo exige mudanças nas organizações, pois o seu uso ainda não é comum no território brasileiro. Para tanto, a alta direção precisa estar envolvida com o departamento de relações públicas e entender a capacidade do profissional como gestor estratégico na organização.

A dificuldade em encontrar profissionais de relações públicas em produtora de eventos musicais evidencia que o trabalho desse profissional não é reconhecido como necessário pelas organizações. Quando há presença desses profissionais nas organizações, os mesmos não fazem parte de um departamento específico de relações públicas e seus cargos possuem denominações que não se referem diretamente ao trabalho que é exercido pelos mesmos. Essa foi a situação encontrada nas produtoras pesquisadas, nas quais os profissionais exerciam papéis majoritariamente técnicos e não gerenciais, como sugerido pela teoria.

Diante desse contexto, este estudo propôs a análise dos princípios de relações públicas excelentes em produtoras de eventos musicais. Visto o grande número de shows internacionais que ocorreram na cidade de Porto Alegre no corrente ano, chamando atenção para a possibilidade de a cidade se tornar um polo de eventos. Após a pesquisa de campo, realizada com dois profissionais de relações públicas, pois apenas duas empresas da cidade encaixaram-se nos critérios de pesquisa, foi possível verificar que, dos 10 princípios genéricos, um não pode ser analisado devido à falta de informações e conhecimento dos entrevistados e os outros nove não foram integralmente atendidos por nenhuma das organizações. Esses fatores demonstram um grau de negligência ou falta de conhecimento quanto ao uso da comunicação, planejamento e principalmente, às atividades de relações públicas.

A partir dos dados obtidos na pesquisa conclui-se que, para alcançar a legitimidade como gestor de comunicação ou profissional estratégico, é necessário domínio pelo profissional das teorias de relações públicas e modelo de comunicação simétrico, entendendo que a habilidade técnica é importante e por diversas vezes necessária, mas o profissional precisa compreender e aprimorar sua capacidade estratégica durante sua carreira para que, não apenas o indivíduo cresça como profissional, mas também as relações públicas, enquanto área, possam ser legitimadas.

O problema de pesquisa que gerou este estudo (Como são aplicados os princípios da teoria geral da excelência em relações públicas em produtoras de eventos musicais?) foi plenamente satisfeito por meio da análise da pesquisa de campo. Entretanto, concluiu-se que os princípios, quando aplicados, não são plenamente satisfatórios e que, em sua maioria, não são sequer aplicados. Contudo, no entanto, que a aplicação é possível, mas mudanças no cenário das produtoras são necessárias e os profissionais também precisam se adaptar e aprimorar os seus conhecimentos. Quanto ao objetivo principal estabelecido para este estudo, que buscava analisar se e como são aplicados os 10 princípios da teoria da excelência em relações públicas na

realidade das produtoras de eventos musicais com sede na cidade de Porto Alegre, também pode-se dizer que o mesmo foi atingido e exemplificado detalhadamente no último capítulo. De maneira geral, as produtoras não seguem os princípios da teoria da excelência, seja por falta de oportunidade, conhecimento ou estrutura das empresas.

Quanto à compreensão do que é a Teoria Geral de Excelência, seu surgimento e importância para a área de relações públicas, pode-se dizer que esse objetivo específico foi atingido por meio de extensa pesquisa bibliográfica das abordagens teóricas expostas no primeiro capítulo. Já a análise das atividades e funções do profissional de relações públicas em produtoras de eventos musicais foi oportunizada pela pesquisa de campo, na qual foi aplicada pesquisa de roteiro semiestruturado a dois profissionais de relações públicas que se encaixam nos critérios necessários para participar da pesquisa. Por fim, o relacionamento das atividades dos profissionais aos princípios da Teoria da Excelência, considerando adaptações necessárias ao cenário no qual se encontram as produtoras, o último objetivo específico, foi possível de ser atingido por meio de comparações e cruzamentos de dados obtidos nas análises e o entendimento teórico previamente elaborado.

Tratando das dificuldades no decorrer da pesquisa, pode-se citar primeiramente a limitação de profissionais de relações públicas que trabalhem atualmente em produtoras de eventos musicais na cidade de Porto Alegre. Além disso, o pouco conhecimento dos profissionais entrevistados sobre a própria atuação e ambiente de trabalho das produtoras foram questões limitadoras nesta pesquisa. Por fim, o estudo possibilita uma compreensão da atual situação do profissional de relações públicas nas produtoras de eventos musicais e acredita-se que essa pesquisa possa ser utilizada como base para pesquisas futuras que venham a aprofundar a discussão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- BASKIN, Otis; ARONOFF, Craig; LATTIMORE, Dan. **Public Relations: the profession and the practice**. 4 ed. Boston: McGraw Hill, 1997.
- CESCA, C.G. G. **Organização de eventos: manual para planejamento e execução**. 9. ed. São Paulo: Summus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 341 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2003.
- CUTLIP, Scott M; CENTER, Allen H; BROOM, Glen L. **Effective Public Relations**, 1999.
Disponível em:
https://books.google.com.br/books/about/Effective_Public_Relations.html?id=Red7PgAACAAJ&redir_esc=y Acesso em 21/12/2017
- DOZIER, David M., GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1995
- FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas e a sua função estratégica**. In: XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 2003, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte, 2009.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identificá-los em um uma nova visão estratégica**. 2 ed. Caetano do Sul: Yendis, 2008
- GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIACOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa**. Evento, líder de opinião, motivação e público. São Paulo: Editora Página Aberta, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Gisela. **Introdução à Teoria das Relações Públicas**. Portugal: Porto Editora, 2010.
- GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP : Difusão Cultural, 2011.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. **Managing public relations**. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, James. **Gerando comunicação excelente**. Entrevista a: NASSAR, Paulo; DAMANTE, Nara. Comunicação Empresarial. São Paulo, n. 33, out./dez., 1999. p.21-24 (http://www.aberje.siteprofissional.com/revista/antigas/rev_33_tudo.htm) Acesso em 20/10/2017

GRUNIG, James. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James. FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, Larissa A; GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida. **Perspectivas do “Excellence Study” para a comunicação nas organizações**. In: KUNCSH, Margarida Maria. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos Academicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009

KEGLER, Jaqueline Quincozes S.; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Relações Públicas e Mdiatização**. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 17, 2007, Passo Fundo. Anais eletrônicos.Link. Acesso em: 13/10/2017

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10a Edição, 7a reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

MEIRELLES, G.F. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: Editora STS, 1999

MELO, Francisco Paula de Neto. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000

MILKOVICH, George T. et al. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, Rodrigo Marques de. **Do planejamento estratégico à gestão estratégica**. Cadernos de Administração, Belo Horizonte, v.1, n.1, nov. 1992.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ **Planejamento Estratégico**. 26a ed, São Paulo: Atlas, 2009.

_____ **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de; NEVES, Marcos Fava. **Planejamento estratégico de eventos: como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

REAUS, A. C. F. **Economia da cultra e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. São Paulo: Manole, 2007.

ROGERS, Tony; MARTIN, Vanessa. **Eventos: planejamento, organização e mercados.** Traduzido por Ana Paula Spolon. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Evento como estratégia de negócios: modelo de planejamento e execução.** Londrina: M. B. R. 2005.

SIMÕES, Roberto Porto Simões. **Relações Públicas e Micropolítica.** 3 ed. São Paulo: Summus, 2001

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

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização.** São Paulo: Atlas, 2006.

WATT, David C. **Gestão de Eventos em Lazer e Turismo.** Traduzido por Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Brookman, 2004.

ANEXOS

ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM PRODUTORAS DE EVENTOS MÚSICAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida pela aluna Francielle Bittencourt Alves, do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof.a Dra. Ana Karin Nunes. Este guia de estrutura semi estruturada é parte integrante da Monografia de Conclusão de Curso da acadêmica, intitulada Análise dos Princípios de Relações Públicas em Produtoras de Eventos Musicais, que tem por objetivo analisar a atuação estratégica de profissionais de relações públicas em produtoras de eventos musicais. Os dados coletados serão de uso exclusivo para análise de resultados na monografia, garantindo-se sigilo em relação à identidade dos respondentes assim como das empresas nas quais atuam. Qualquer dúvida posterior pode ser esclarecida pelo telefone (51)992303181 ou contato através do e-mail bittencourtfrancielle@gmail.com.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Tempo na empresa: _____
2. Formação Acadêmica:
 - Graduação: _____
 - Pós-Graduação: _____
3. Que posição/cargo você ocupa atualmente na empresa?
4. Qual o seu grau de conhecimento sobre técnicas de gestão/administração?
5. Qual o seu grau de conhecimento sobre todos os setores e processos da empresa, como funcionam e o que fazem?
6. A maior parte da sua rotina de trabalho é dedicada a atividades operacionais ou a atividades de planejamento e estratégia?
7. Quais das atividades a seguir você exerce:
 - () Definição, revisão e/ou atualização da missão, visão e valores da empresa.
 - () Acesso direto ao gerente/diretor geral da empresa.
 - () Decisões sobre assuntos referentes ao planejamento de eventos
 - () Encaminhamento de opiniões aos gestores da empresa sobre públicos e comunicação.
 - () Elaboração de releases e contatos com os veículos de comunicação.

- () Elaboração e definição de estratégias de comunicação da empresa.
 - () Elaboração e coordenação de programas de comunicação.
8. A função de relações públicas, na sua opinião, é estratégica para a empresa? Se sim, você acredita que tem o mesmo grau de importância de outras áreas como recursos humanos e área financeira?
 9. Quem é o setor responsável pelo planejamento estratégico dos eventos? Quantas pessoas se envolvem neste processo?
 10. A empresa tem mapeados quem são seus públicos prioritários? Se sim, quais são seus públicos prioritários?
 11. Existe um setor de relações públicas na empresa? Se sim, quais são as funções e características das pessoas que atuam.
 12. Quais setores/departamentos se relacionam com o setor de relações públicas, predominantemente?
 13. A que setor e profissionais são atribuídas as atividades de comunicação interna (comunicação entre empresa-funcionários)? Quem lidera o setor? Quantos funcionários e qual formação?
 14. Existe um planejamento estratégico para as atividades de comunicação interna?
 15. Quais são os principais canais de comunicação interna?
 16. A que setor e profissionais são atribuídas as atividades de comunicação externa (comunicação entre empresa-clientes-sociedade)? Quem lidera o setor? Quantos funcionários e qual formação?
 17. Existe um planejamento estratégico para as atividades de comunicação externa?
 18. Quais são os principais canais de comunicação externa?
 19. Existe um setor de marketing na empresa? Se sim, quais são as funções e características das pessoas que atuam.
 20. Existe um setor de recursos humanos na empresa? Se sim, quais são as funções e características das pessoas que atuam.
 21. Quem executa o planejamento estratégico da empresa? Há participação de profissionais de relações públicas nesse processo? Se sim, como?
 22. Quem executa o planejamento de eventos musicais na empresa? Há participação de profissionais de relações públicas nesse processo? Se sim, como?
 23. Na sua opinião, qual a função de um profissional de relações públicas, especialmente no mercado de eventos musicais?
 24. Na sua opinião, quais são as características de comunicação de mão-dupla a serem trabalhadas por um profissional de relações públicas, especialmente no mercado de eventos musicais?