



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

A Importância das Relações Públicas na Gestão da Comunicação Organizacional.

O caso da Clínica Veterinária da Covilhã.

Ana Filipa Silva Proença

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Gisela Gonçalves

Covilhã, Outubro de 2015

Dedicatória

Aos meus pais e padrinhos.

Agradecimentos

Será difícil aqui mencionar todos aqueles que de uma forma ou outra me incentivaram e apoiaram para a realização deste objetivo.

O meu muito obrigado.

Aos meus pais por todas as oportunidades que me facultaram e pelo apoio incondicional.

Ao meu namorado João Sardinha pela paciência nos momentos de desânimo.

A Clínica Veterinária da Covilhã pela forma que me ajudaram durante todo este processo.

A minha querida amiga Samila Bonilha pelo ânimo e força.

E à minha orientadora Professora Doutora Gisela Gonçalves, pela empenhada e excelente orientação do relatório.

Resumo

A concorrência cada vez mais forte e a necessidade de demonstrar uma forte capacidade de gestão, tem vindo a modificar o comportamento das empresas ao longo dos anos. Tornou-se necessário não só a criação de um departamento de comunicação bem como a contratação de profissionais ligados a esta área, aptos a responder aos problemas mais comuns no seio das organizações.

No entanto, existem algumas dificuldades na compreensão da importância das Relações Públicas e, sobretudo, em submeter as empresas a uma auditoria de comunicação com o intuito de entender o que está correcto ou não. Não é por acaso que muitas vezes as empresas só recorrem às Relações Públicas em situação de crise no relacionamento com os seus públicos.

Este relatório, decorrente do estágio na Clínica Veterinária da Covilhã (CVC), tem como objetivo analisar o estado da gestão organizacional da C.V.C bem como a importância da comunicação para a empresa em questão. Em concreto, neste estudo, baseado na observação direta, na análise documental e em entrevistas aos colaboradores da empresa, apresenta-se uma proposta de gestão da comunicação interna à luz do processo de gestão das Relações Públicas.

Palavras-chave

Planeamento estratégico, relações públicas, gestão organizacional, comunicação interna.

Abstract

Increasingly strong competition and the need to demonstrate a strong management capacity, has been modifying company behavior over the years. It became necessary not only to create communication departments as hiring professionals linked to this area, able to respond to common problems within organizations.

However, there are still some difficulties in understanding the importance of public relations and, above all, to submit companies to an enquiry focused on understanding what is or is not correct. It's no coincidence that companies often resort to public relations in times of crisis in their relationship with audiences.

This report, due to the internship in the Veterinary Clinic of Covilha (CVC), aims to analyze the state of organizational management as well as the importance of communication for that company. Specifically, this study, based on direct observation, document analysis and interviews with company employees, presents a proposal for management of internal communication in the light of public relations management process.

Keywords

Strategic planning, public relations, organizational management, internal communication.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Enquadramento Institucional	3
1. Clínica Veterinária da Covilhã	3
1.1. Descrição da Empresa	3
1.2. Estrutura Empresarial	6
1.3. Stakeholders	7
1.4. Serviço de Relações Públicas	7
2. O Estágio: Objectivos e Tarefas	8
2.1. Serviço de atendimento por telefone / pessoal	9
2.2. Gestão de email e facebook	9
2.3. Elaboração das actas de reuniões com os colaboradores	10
2.4. Criação e envio de correio aos clientes e arquivo	10
2.5. Observação e análise dos mecanismos de relacionamento da empresa com o público externo	10
3. Perspectiva crítica do estágio	11
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	13
2.1. O que são as Relações Públicas	13
2.2. O planeamento de gestão das Relações Públicas	15
2.3. A comunicação interna	19
Capítulo 3 - Aplicação teórico-prática: o caso Clínica Veterinária da Covilhã	23
3.1. A pesquisa em Relações Públicas	23
3.1.1. Análise SWOT e diagnóstico do problema	27
3.2. Planeamento estratégico	27
3.3. Implementação	29
3.4. Avaliação	31
Conclusão	33
Referências Bibliográficas	37
Anexo I	39
Anexo II	45

Lista de Figuras

Figura 1 - Clínica Veterinária da Covilhã	3
Figura 2 - Sala de Espera - Recepção	4
Figura 3 - Sala de Espera exclusiva a gatos.	4
Figura 4 - Imagem antiga	5
Figura 5 - Imagem actual	5
Figura 6 - Sala de reuniões	5
Figura 7 - Estrutura empresarial	6
Figura 8 - O processo de Relações Públicas	17
Figura 9 - Quadro de Inquérito 1	25
Figura 10 - Quadro de Inquérito 2	25
Figura 11 - Quadro de Inquérito 3	26
Figura 12 - Quadro de Inquérito 4	26
Figura 13 - Colaborador do mês	32

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT	27
Tabela 2 - Planificação para a CVC	29
Tabela 3 - Implementação das acções	30

Lista de Acrónimos

RP	Relações Públicas
CVC	Clínica Veterinária da Covilhã
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças)
SIRA	Sistema de Identificação e Reconhecimento Animal

Introdução

Este relatório foi realizado com base na experiência profissional adquirida enquanto estagiária na Clínica Veterinária da Covilhã (CVC), durante um período de nove meses. O estágio inseriu-se no plano curricular do Mestrado em Comunicação estratégica: publicidade e relações públicas da Universidade da Beira Interior.

Com início a 16 de novembro de 2014 e término a 16 de Agosto de 2015, o estágio na CVC possibilitou, essencialmente, o desenvolvimento de actividades ligadas ao serviço de relações públicas. Ao longo do estágio foram exercitadas algumas das competências já adquiridas no ano curricular do mestrado, em especial, no que concerne ao planeamento e execução de programas de relações públicas, mas também, se obteve uma aprendizagem sobre o mercado de trabalho real, essencial a qualquer futuro profissional.

Cada vez mais, as organizações demonstram preocupação com o ambiente laboral, com as relações que se estabelecem entre a organização e os seus diferentes públicos, quer a nível interno, quer externo. Daí a importância de existirem profissionais no seio das organizações aptos a contribuir para a gestão da comunicação. Neste sentido, o estágio desenvolvido na CVC teve como objetivo observar toda a gestão da comunicação organizacional incidindo sobretudo no ambiente interno. Procura-se, em especial, entender a razão de ainda existirem falhas a nível da gestão da comunicação organizacional e de que forma podem conduzir a insucessos na vida das empresas.

Relativamente à estrutura do presente relatório, este encontra-se dividido em três capítulos principais. Inicia-se com toda a descrição da empresa onde foi desenvolvido o estágio, a Clínica Veterinária da Covilhã, bem como de todas as tarefas executadas durante o mesmo. Já no segundo capítulo, passa-se a uma abordagem teórica focada no tema da planificação estratégica da comunicação das organizações. A opção por este enquadramento teórico decorreu da experiência vivenciada na CVC, isto é, da observação das consequências, no ambiente laboral, de uma débil planificação da comunicação. Daí que a questão de investigação que guiou a redação deste relatório de estágio tenha sido equacionada da seguinte forma: **Qual a importância das relações públicas na gestão da comunicação organizacional?**

A procura de resposta a esta questão é apresentada no capítulo 3 - Aplicação teórico-prática: o caso Clínica Veterinária da Covilhã - do presente relatório. Com base numa auditoria de comunicação, elemento essencial no processo de gestão da comunicação organizacional, desenvolveu-se uma análise SWOT da CVC. Esta análise serviu de base à proposta de planificação da comunicação interna desta empresa, que se apresenta no final do relatório. O

desenho da investigação incluiu a análise documental (em especial, a análise dos inquéritos aos colaboradores), a observação participante e entrevistas informais.

Com este estudo aplicado a uma empresa real espera-se, em última análise, contribuir para o entendimento sobre o que deve ser uma gestão da comunicação organizacional e a importância da mesma para o sucesso das organizações.

Capítulo 1 - Enquadramento Institucional

1. Clínica Veterinária da Covilhã

O presente relatório descreve o estágio curricular realizado, tendo como objetivo a obtenção do grau de mestre, desenvolvido no âmbito do segundo ano do mestrado em comunicação estratégica- publicidade e relações públicas. O mesmo teve lugar na Clínica Veterinária da Covilhã, tendo uma duração de nove meses, entre 16 de Novembro de 2014 a 16 de Agosto de 2015. As atividades foram orientadas e supervisionadas pela professora doutora Gisela Gonçalves.



Fig.1 - Clínica Veterinária da Covilhã. Fonte: Foto da Autora.

1.1. Descrição da Empresa

Localizada na Beira Interior, concelho da Covilhã, mais precisamente na Quinta das Ferreiras-Boidobra, a Clínica Veterinária da Covilhã, foi fundada em 2003 pelo seu director clínico, Dr. Hugo Brancal. Inicialmente, era uma pequena clínica, instalada na casa dos seus pais, sendo frequentada maioritariamente por amigos e conhecidos. O profissionalismo, dedicação e sucesso do trabalho desenvolvido permitiram que, em 2003, construísse as primeiras instalações da mesma.

Ao longo de onze anos a clínica foi crescendo e, por consequência, também o número de clientes. Este crescimento gerou a necessidade de criar novas infra-estruturas capazes de responder aos cuidados indispensáveis ao bem-estar animal. Em outubro de 2014 foi inaugurada a nova clínica veterinária da Covilhã, com três consultórios e os mais variados serviços, tais como: Raio-X, Ecografia, Ecocardiograma, Ortopedia, Cirurgia, Internamento, Medicina Preventiva, Banhos e Tosquias. Com destaque para a diferenciação dos animais, foi também criada uma sala de espera e consultórios exclusivos a gatos.



Fig.2 - Sala de Espera - Recepção.

Fonte: Foto da Autora.



Fig.3 - Sala de Espera Exclusiva a gatos.

Fonte: Foto da Autora.

Com estas remodelações, surgiu também a ideia de criar uma nova imagem para a empresa. A responsabilidade pela criação do novo logótipo da Clínica recaiu na empresa MODAL¹, o qual viria a ser veiculado nos mais variados materiais de estacionário e divulgação: por ex., cartas, envelopes, cartões de identificação e sinalética. Esta renovação de imagem, de acordo com o Dr. Hugo Brancal, decorreu da necessidade de encontrar um logótipo capaz de transmitir melhor os valores da clínica: responsabilidade, profissionalismo e ética. A nova imagem, muito por escolha pessoal do director, consiste nas iniciais do nome da clínica associada a uma cruz com a pegada de um cão, em forma de origami, nas cores laranja, branco e preto (ver figura 5).

¹ Empresa especializada na Comunicação Empresarial Integrada.



Fig. 4 - Imagem antiga.

Fonte:
clnicasveterinarias.pt/clinica-veterinaria-da-covilha/



Fig. 5 - Imagem atual. Fonte: Clínica Veterinária da Covilhã

A nível interno, a clínica é composta por: recepção, três consultórios, internamento, laboratório, pré-cirurgia, recobro, cirurgia, salas de meios de diagnóstico (raio-x, ecocardiograma, ecografia), farmácia, sala de reuniões, copa, quarto para médico de urgência, armazém, maternidade, zona de esterilização e gabinete de tosquia e banho. Na zona exterior tem ainda um campo de treino animal (School training), um espaço ao ar livre cercado e o estacionamento para clientes e colaboradores.

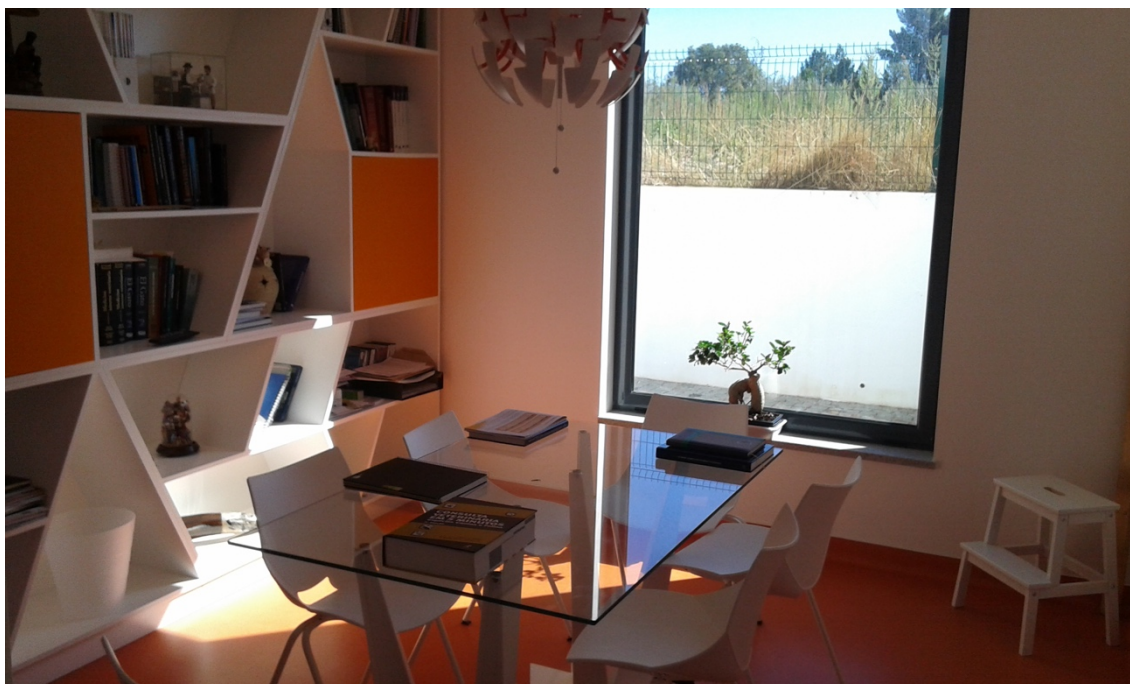


Fig.6 - Sala de Reuniões. Fonte: Foto da Autora.

1.2. Estrutura Empresarial

O organigrama da clínica é composto da seguinte forma:

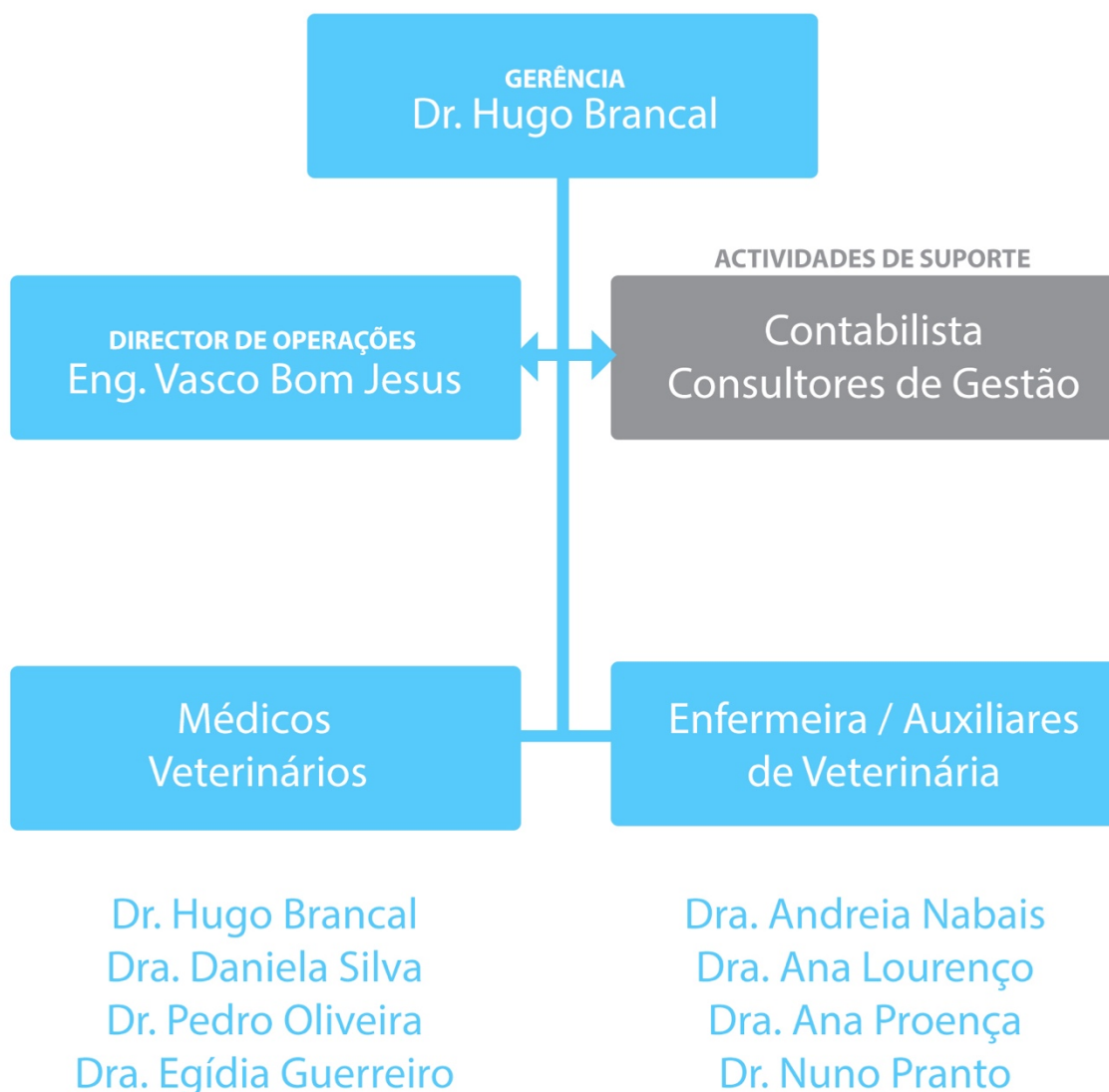


Fig.7 - Estrutura empresarial. Fonte: documentação da empresa

No topo hierárquico encontra-se o Dr. Hugo Brancal, médico veterinário e fundador da clínica veterinária, que exerce as suas funções como médico e faz todo o controlo da clínica. A ele reportam todos os serviços. De seguida o Engenheiro Vasco Bom Jesus, que trata de toda a área de contabilidade e gestão, cuidando ainda da área comercial e recursos humanos, sendo a figura responsável por todos os colaboradores da empresa.

Já no departamento de enfermagem/auxiliares está a Ana Lourenço e Andreia Nabais (enfermeira chefe) que prestam assistência nas consultas, eco, RX, cirurgias e análises. O Nuno

Pranto enquadra-se no cargo de auxiliar de enfermagem, mas é também responsável por todo o stock de produtos (rações e farmácia) e pela Escola Canídea, leccionando em educação e obediência animal, realizando todo o serviço de tosquiagem e banhos.

Os médicos realizam consultas e executam as cirurgias. Existe um serviço de 24 horas em que as urgências são asseguradas por um dos médicos, de forma rotativa.

Apesar de não estar representado no organigrama, existe ainda o serviço de relações públicas que é desenvolvido pela Ana Proença (como exporemos no ponto 1.4).

1.3. Stakeholders

De acordo com o Director da Clínica, existiu sempre uma preocupação com o relacionamento entre fornecedores, consumidores, parceiros e a empresa. A Clínica também sempre dedicou especial atenção à responsabilidade social, estabelecendo parcerias com instituições de cariz solidário, como é o caso da associação de protecção animal da Covilhã, a Instinto. Existem ainda parcerias com outras entidades como é o caso dos criadores de animais (canicultura).

1.4. Serviço de Relações Públicas

Após uma descrição geral da Clínica Veterinária da Covilhã, passemos agora à descrição do serviço de comunicação e relações públicas onde foi desenvolvido o estágio profissional ao longo de nove meses (de Novembro de 2014 a Agosto de 2015).

Até 2014, quem tratava de toda a área de comunicação e marketing era uma empresa externa em consonância com o Director de Operações, Eng. Vasco Bom Jesus. A empresa apenas tratava do email, facebook e site, ou seja, a imagem externa da clínica. Enquanto que o Director de Operações tratava de toda a comunicação interna como por exemplo, o envio de cartas a clientes e telefonemas, o Nuno Pranto, era responsável pelo atendimento ao público e serviço de recepção. Em agosto de 2014, após remodelação das instalações e criação de uma nova imagem, decidiu-se que era necessário alguém especializado na área de comunicação, trabalhando-a de forma mais intensiva.

Ao abrirem este serviço tinham como objectivo o desenvolvimento das seguintes funções:

- Atendimento ao público de forma a ter uma maior interacção com o mesmo, analisando sugestões e críticas;
- Gestão do email, site² (criando para a clínica missão, valores e história) e facebook³;

² www.clinicaveterinariadacovilha.com

³ <https://www.facebook.com/Clínica-Veterinária-da-Covilhã-120630108022068/timeline/>

- Atendimento telefónico, fazendo as respectivas anotações e transmitindo aos responsáveis;
- Tratamento de documentação e arquivo;
- Criar novas sugestões a nível comunicacional para a clínica;
- Reencaminhar emails, cartas e mensagens para os clientes com notificações importantes.

Os responsáveis por estas tarefas seriam a Ana Proença e o Nuno Pranto.

2. O Estágio: Objectivos e Tarefas

O serviço de Relações Públicas da Clínica Veterinária da Covilhã, de acordo com os objectivos estabelecidos pelo Dr. Hugo Brancal, tem como principal função manter processos de comunicação com os seus públicos e trabalhar sobretudo a comunicação externa. Nesse âmbito, no estágio desempenharam-se funções próprias do sector no asseguramento desse relacionamento que se pretende contínuo e de confiança. E, sobretudo, estabelecendo sempre um contacto próximo ao cliente.

Assim sendo, a estagiária desempenhou as seguintes funções:

- Atendimento ao público (pessoal e telefónico);
- Gestão do email e facebook;
- Elaboração das actas das reuniões com os colaboradores;
- Criação e envio de correio aos clientes e arquivo;
- Observação e análise dos mecanismos de relacionamento da empresa com o público externo e correção de possíveis erros.

Contudo, é importante salientar que muito devido à dinâmica diária da clínica, e por vezes ao conjunto de circunstâncias, a estagiária acabava por realizar ainda outras tarefas, como:

- Contacto com os fornecedores, para encomenda de produtos;
- Contacto com o banco de sangue animal relativo ao stock existente e respectivas encomendas.

Passa-se de seguida a descrever cada uma das tarefas desempenhadas.

2.1. Serviço de atendimento por telefone / pessoal

O atendimento telefónico foi uma das tarefas diárias mais desenvolvida. Considera-se esta ferramenta de relações públicas muito eficaz para o contacto com os clientes da clínica, pois evita a sua deslocação para esclarecimento de dúvidas. Todos os dias a clínica atende inúmeras chamadas, com as mais variadas dúvidas.

O mesmo acontece no atendimento pessoal, por dia chega-se a atender cerca de 50/60 pessoas. Este tipo de atendimento permite uma maior proximidade, analisando críticas e sugestões.

2.2. Gestão de email e facebook

Todos os dias a clínica recebe emails quer dos fornecedores, quer dos laboratórios externos com quem trabalha. Era função da estagiária, de manhã, abrir o email, e todo o correio do Histovet, Echerverné, e Cedivet⁴. Após receção do mesmo, era reencaminhado para o médico responsável. O mesmo acontecia com os emails dos fornecedores. Ou eram respondidos de imediato, ou caso fossem da área comercial, eram reencaminhados para o director de operações.

Relativamente ao facebook, optava-se por colocar informações úteis para os clientes, tais como: doenças que podem atingir os animais (causas, consequências e prevenções); plano de vacinação; informações sobre pet shop (uma área cada vez está mais desenvolvida, destinada à beleza e tratamento corporal animal: coleiras, trelas, champô, perfumes, condicionadores, lacas, acessórios para o pêlo, roupas e capas).

No facebook publicavam-se ainda notícias relativas a concursos, desfiles e competições feitas pelos animais (considerados pedigree). Estes são aqueles que estão num escalão educacional, de treino e bom comportamento animal muito elevado. Normalmente, competem a nível europeu e o ganhar significa muita para os seus criadores⁵, que vivem sobretudo desta actividade. Realizam-se concursos em determinadas épocas como: concurso de fotografia na Páscoa ou Natal, tendo como objectivo uma aproximação informal da clínica aos clientes. Na página procede-se ainda à divulgação das adopções de animais da Instinto⁶. O facebook torna-se assim uma ferramenta bastante utilizada para dar a conhecer, de forma rápida e fácil, a informação necessária acerca de todas as actividades da clínica.

⁴ Laboratórios de análises clínicas, para onde é enviado amostras relativas a exames realizados aos pacientes.

⁵ Criadores são pessoas que vivem sobretudo da criação de animais de companhias de determinadas raças, que vendem ou na maioria criam para participarem em campeonatos de treino/educação animal tornando-os pedigree e potenciando assim o seu negócio.

⁶ Associação de protecção animal da Covilhã.

2.3. Elaboração das actas de reuniões com os colaboradores

Quando se realizavam reuniões dos colaboradores, fosse com o objectivo de transmitir novas informações ou de corrigir alguns aspectos considerados relevantes, a estagiária participava no papel de colaboradora, mas também de secretária.

2.4. Criação e envio de correio aos clientes e arquivo

Como mencionado anteriormente o facebook é uma ferramenta de extrema importância utilizada para contactar com o público externo, contudo e de acordo com os objectivos já anteriormente estabelecidos pelo director clínico, em certos momentos tem-se de ter um contacto mais directo e personalizado com o cliente. Neste âmbito e relativo as notificações para vacinas, ou desparasitações, é enviado um postal com o logotipo da clínica que indica que durante o próximo mês o animal terá de ser vacinado ou desparasitado.

O mesmo acontece com os micros chip, sendo obrigatório por lei que o animal possua um, e este esteja registado não só na junta da freguesia da área de residência mas também no SIRA⁷ (Sistema de Identificação e Reconhecimento Animal). Esta plataforma emite um Bilhete de identidade animal, que o proprietário terá de guardar, até ao falecimento do mesmo. Nesse momento tem de dar baixa junto de qualquer veterinário nacional. Também este correio, quando necessário enviar, é da responsabilidade da estagiária. De mencionar que realiza também o registo no SIRA, e o contacto com esta plataforma quando ocorre algum problema (seja falecimento, desaparecimento ou encontrado).

2.5 Observação e análise dos mecanismos de relacionamento da empresa com o público externo

A decisão de investir em alguém especializado na área de comunicação deveu-se ao facto de já existirem algumas queixas relativas à falta de atenção para com o público externo, ou mesmo no atendimento mais personalizado.

Aquando da entrada do profissional de relações públicas pretendia-se essencialmente uma análise que observa-se os pontos negativos, na comunicação organizacional, que estabelece-se uma relação bidirecional e simétrica.

Neste seguimento, iniciou-se um plano de comunicação de acordo com algumas falhas que se foram detectando, como por exemplo: inexistência de uma caixa de reclamações/sugestões, exposição do organograma da clínica ao público, reuniões mensais com os colaboradores e ainda alguma dinâmica com os clientes como: eventos, concursos, open-days.

⁷ Plataforma Online de registo nacional de animais de companhia.

Isto permitiu ainda que se procede-se a uma auditoria interna baseada numa análise swot detalhada que permitiu definir objectivos e estratégias. Mais à frente neste relatório irá ser feita uma exposição da mesma.

3. Perspectiva crítica do estágio

Ao fim de três meses de estágio, e apesar da realização de outras atividades também relevantes para a empresa, mas mais distantes da área de comunicação, considera-se que os projectos traçados inicialmente foram alcançados passa-se a mencionar: criação de um organigrama, elaboração de reuniões mensais com os colaboradores bem como melhorias na comunicação interna. O grande interesse deste estágio reside no facto de, apesar do curto período de tempo, ter havido oportunidade de participação activa nas actividades, que enfim, proporcionaram uma aprendizagem não só na área mas também criaram capacidade de se entender como a comunicação está ligada aos mais diversos ramos. A ligação ao sector da saúde foi algo completamente distinto do que já realizado até ao momento, e sem dúvida enriquecedor.

Anota-se, igualmente, de forma positiva, o cuidado que ao longo do estágio os restantes colaboradores tiveram em explicar um pouco mais sobre a área de saúde veterinária, de forma a que se pudesse interagir mais facilmente com os clientes, e assim desenvolver-se um trabalho de forma mais eficaz. Este facto permitiu que fossem atribuídas à estagiária as competências efectivas para saber agir, com eficácia e rigor, em situações concretas na área de comunicação e gestão da clínica. Por outro lado, as tarefas realizadas na clínica permitiram consolidar os conhecimentos adquiridos no âmbito do mestrado, com destaque para conteúdos teóricos das disciplinas de Assessoria de Comunicação e Relações Públicas.

Capítulo 2 - Enquadramento teórico

Ao longo do capítulo II, com recurso a diferentes autores do campo das relações públicas, procura-se responder à questão de investigação levantada pela experiência de estágio: “Qual a importância das relações públicas na gestão da comunicação organizacional?”. Essa resposta passa, essencialmente, por um lado, pela reflexão sobre o que são as RP e por outro, pela descrição do seu processo de gestão nas organizações. A concluir, debate-se ainda a importância da comunicação interna, na perspetiva das relações públicas.

2.1. O que são as relações públicas

Quando falamos em relações públicas muitos são os que associam a alguém bonito, bem vestido que está na entrada de determinada empresa a receber o público. O que é verdade é que os profissionais de relações públicas contribuem de forma extremamente importante para a planificação e organização de uma empresa. Grunig e Hunt realçam, as RP são “uma função de gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (1984: p. 6)

As RP desenvolvem as mais variadas actividades nas organizações, tais como, comunicação interna, assessoria e consultoria de comunicação e imagem, relações financeiras, relações com os colaboradores, lóbi, gestão de meios, comunicação de marketing e relações com o público externo em geral. Neste seguimento, cita-se Sousa (2004: p. 37) que refere, as RP devem ser olhadas como “um poderoso instrumento de comunicação planificada para qualquer organização”.

Partindo do princípio que qualquer empresa ou organização necessita contemplar uma política de comunicação coerente com os seus objetivos e missão, assim como, planear estrategicamente a sua imagem, pode-se defender o profissional de relações públicas como o elemento indicado para exercer tal tarefa. As relações públicas assumem-se como fundamentais na criação e defesa da notoriedade e credibilidade das organizações junto dos seus públicos.

É consensual a definição de relações públicas como aquele que gere estratégica e adequadamente as políticas de comunicação das organizações. Essas políticas permitem solucionar problemas ou aproveitar oportunidades comunicacionais que vão ao encontro dos objetivos da organização. Através da RP podem-se atingir objetivos vários, em especial, a

alteração de crenças e opiniões dos públicos, para assim provocar alterações de comportamento em relação à organização (Gonçalves, 2010, p.41).

Como afirma James Grunig na obra “ Excellence in public relations and communication management”, hoje em dia, as relações públicas têm de ser pensadas como um projecto de excelência, que contribua na gestão para uma eficácia global da organização, (*apud* Gonçalves, 2010, pp.41-42).

De acordo com a bem conhecida teoria da excelência das RP de Grunig, (Gonçalves, 2010, pp.63-64), a consolidação da actividade de relações públicas depende de uma maior abertura das organizações, que permita a participação do profissional de relações públicas nos processos de planeamento estratégico. Conhecedores e detentores de uma capacidade única de gestão e planeamento, devem por isso ser valorizados pela administração das organizações, e aproveitados como um elemento essencial ao desenvolvimento comunicacional da organização. Como referido no capítulo anterior, isto não acontece na C.V.C, uma vez que as decisões ligadas à gestão e planeamento são discutidos apenas e só pela gerência desta empresa.

Ainda seguindo Grunig, só a prática de um modelo de relações públicas bidirecionais simétrica permitirá instaurar uma comunicação que conduza à compreensão mútua entre a organização e os seus públicos, quer sejam internos ou externos, de forma a minimizar ou resolver conflitos (Gonçalves, 2010: p58). Ou como Perez e Gomez realçam, a prática das relações públicas nas organizações terá de ter a capacidade de conviver com a inovação e a rotina, a estabilidade e a instabilidade, conseguindo no quotidiano resolver e harmonizar todas estas questões:

O êxito depende da capacidade em movimentar-se neste ambiente complexo e de criar estratégias para a solução de problemas práticos através da integração inteligente e criativa do conhecimento e da prática. (Pérez Gómez, citado por Moreira & Pons, 2008, p.169)

Habitualmente, definem-se três públicos específicos na prática das relações públicas: público interno, externo e misto. Dentro do interno enquadram-se os colaboradores da organização, fornecedores, parceiros, no externo, todos os clientes da empresa e os diferentes públicos envolventes (por ex. jornalistas, governo ou concorrência). Já no misto estão aqueles que podem funcionar como membros do público interno e externo simultaneamente.

A imagem de uma empresa, que decorre da percepção dos públicos, pode mesmo ser essencial à sua sobrevivência. Daí ser primário trabalhar a identidade da empresa, através das relações públicas, de forma contínua, intensiva e cuidada. Assim, todos os públicos devem ser tomados em consideração no momento de tomada de decisões importantes na vida organizacional. Em concreto, como Kunsch (2006) realça, na sua actividade profissional, “as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações”.

Segundo Villafañe (1993), citado por Sousa (2004: p.47), a imagem organizacional inclui três componentes principais: notoriedade - o grau de conhecimento que o público tem acerca de determinada empresa; a força - a capacidade e rapidez com que os serviços e produtos se relacionam com um estímulo; e o conteúdo - os elementos da imagem que correspondem com a realidade.

Isto significa que a imagem é importante, mas não vale de nada dizer-se que determinado produto ou serviço é assim quando na verdade não o é, porque estará certamente condenada ao fracasso. É também neste aspeto que as relações públicas têm relevante importância para mudar comportamentos das organizações, para resolver o problema daquilo que a organização diz ser e aquilo que ela realmente é. Para isso torna-se por vezes necessário intervir sobre a própria cultura organizacional, analisando valores, missão, políticas e objectivos da organização de forma a criar estratégias que visem as mesmas. Segundo Sousa (2004: p. 48), a cultura organizacional não é mais do que as interações entre políticas organizacionais, processos organizacionais, os colaboradores, os líderes, as relações de poder, as tecnologias usadas, o espaço de trabalho etc.

Em suma, torna-se cada vez mais difícil uma organização não possuir um profissional de relações públicas que participe na definição da estratégia organizacional tendo em vista atingir objetivos e metas. Kunsch realça por isso, “Em termos conceituais o planeamento deve ser entendido como um processo técnico, racional, lógico e político- como um ato de inteligência.”(Kunsch: 2009 p.108). É importante que todo este processo seja desenvolvido de forma coerente, e para tal exercido por um especialista da área.

2.2. O planeamento de gestão das relações públicas

O planeamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planeamento de relações públicas com vista à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. (Kunsch, 2006:p.4)

As organizações modernas começaram a ver a importância do planeamento estratégico, não só numa visão de planeamento financeiro mas sim de todo o ambiente envolvente à empresa. Percebeu-se assim, ser possível analisar todo o ambiente externo e interno à organização de forma a traçar um diagnóstico capaz de identificar todas as suas fraquezas, ameaças, oportunidades e pontos fortes.

Associado a todo este planeamento surge as relações públicas com um papel preponderante no desenvolvimento do mesmo, afirma Kunsch (2006) que as relações públicas ao exercerem esta função estratégica estão ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade,

demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais os seus valores, no que acreditam e o que cultivam (p.6).

É neste sentido que as relações públicas deveram ser dotadas de todas as capacidades e táticas de planeamento e administração de forma a identificar e resolver problemas das organizações, tendo por isso um papel decisivo na administração, afirma Kunsch que o envolvimento das relações públicas na administração estratégica e a sua participação nas decisões estratégicas da organização foram destacadas como um dos princípios genéricos da teoria das R.P (2006:p.6).

Passa-se a falar assim num planeamento de relações públicas e gestão estratégica para uma comunicação excelente, salientando uma vez mais não só a importância das mesmas mas a necessidade das organizações entenderem a necessidade de um estudo contínuo da comunicação e do ambiente das organizações, de forma a criar estratégias eficazes que permitam uma visibilidade notória à organização.

As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade a fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por acções isoladas de comunicação, centradas no planeamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente (Kunsch, 2006: p.7)

Talvez por isso, cada vez mais, se ouve no seio da organização palavras como estratégia e comunicação. Neste seguimento, e reforçando os métodos utilizados no planeamento, devem as relações públicas gerir de acordo com valores, missão e objectivos da organização, para tal é necessitar traçar sempre uma auditoria que permita analisar toda a empresa e identificar problemas.

Neste âmbito, e apesar da literatura de relações públicas realçar diferentes fases no processo de planeamento estratégico, habitualmente dividida em quatro fases: pesquisa, planeamento, implementação e avaliação. Gonçalves (2013: pp.37-40), explicita cada uma das fases das seguintes forma:

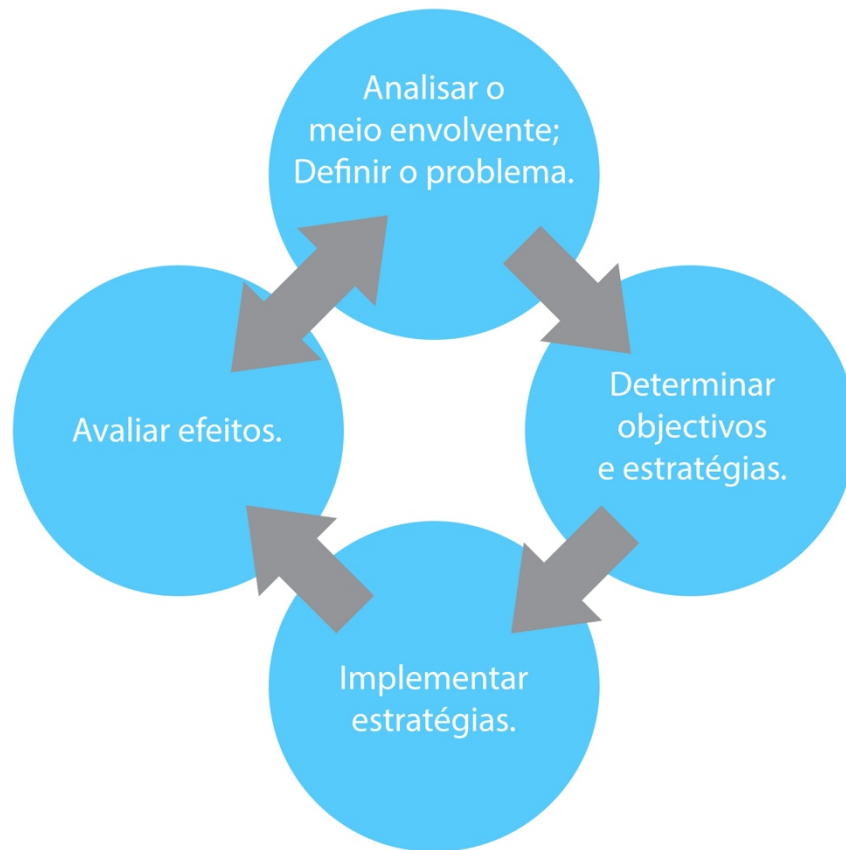


Fig.8 - O processo de relações públicas. Fonte: adaptado de Gonçalves, 2013: p.40.

Na primeira fase, reunimos e interpretamos toda a informação da organização, de forma a identificar problemas existentes. Durante esta análise segundo Gonçalves (2013), temos duas formas que contemplam o meio envolvente. A primeira consiste na análise das opiniões e atitudes dos públicos. Já na segunda forma analisa-se aquilo que constrange a atividade de uma organização, ou seja, questões políticas e económicas.

Pode-se dizer que nesta fase, as relações públicas comunicam e interagem com os públicos quer externos quer internos de uma organização de forma a entenderem o que pensam, o que gostam ou não gostam: “ Os problemas existem, obviamente, quando as expectativas dos públicos não coincidem com a estratégia desenhada pela organização” (Gonçalves, 2013: p.37).

Existem variadas técnicas utilizadas nesta primeira fase para analisar as opiniões dos públicos, e conseguir assim, fazer uma auditoria dos problemas existentes (por ex., entrevistas, focus group ou questionários). Estas e outras técnicas serão aprofundadas de seguida, no ponto 3.1.

Após um diagnóstico, entramos na fase seguinte, etapa onde se cria um plano adequado para responder aos problemas detetados. Define-se para isso objectivos e estratégias que permitam colmatar e solucionar o problema: “Essas estratégias implicam atingir determinados objetivos,

tais como, modificar as percepções, crenças e opiniões dos membros do público para, conseqüentemente, provocar alterações no seu comportamento.” (Gonçalves, 2013: p.37)

É nesta fase que as relações públicas têm de ter uma capacidade de persuadir e convencer a administração de que as estratégias são importantes para a solução dos problemas existentes na organização. Neste âmbito, é defendido por Berger e Repper (citados por Gonçalves, 2013: 38), que a influência das relações públicas aumenta quando estas participam na administração da organização. Só assim estarão por dentro dos problemas e aptas para aconselhar a direcção sobre quais os caminhos a percorrer no futuro.

A terceira fase do planeamento de gestão em relações públicas corresponde à implementação. É a fase em que as relações públicas têm oportunidade de implementar programas comunicacionais e de acção que vão ao encontro dos objectivos e estratégias delineadas na etapa anterior. Logo, nesta fase, toda a organização terá de contribuir para o desenvolvimento das medidas a implementar, se todos os departamentos trabalharem em conjunto, por ex. o departamento de recursos humanos, o financeiro, e o de marketing, maior será a eficácia e sucesso das estratégias delineadas. Contudo, salienta-se que a obrigação de acompanhar esta implementação e de fazer perceber a todos os departamentos da organização quais os objectivos a atingir, será sempre das relações públicas.

Algumas das actividades típicas na fase da implementação de estratégias são apresentadas por Gonçalves (2013: p38): assessoria de imprensa (por ex., comunicados de imprensa, conferências de imprensa); comunicação interna (por ex., boletim interno, organização de eventos diversos); comunicação financeira (por ex., relatório anual) comunicação com a comunidade (por ex. campanhas de mecenato ou patrocínio). O dia de portas abertas, é das técnicas mais usadas pelos profissionais de relações públicas. Este evento permite dar a conhecer o quotidiano da organização, transmitindo ao público externo transparência e ao interno, sentimentos de pertença.

Na 4ª e última fase do processo de gestão de relações públicas, faz-se uma avaliação dos resultados, com intuito de perceber o nível de sucesso alcançado. A avaliação nesta fase é feita através da análise dos efeitos que as mensagens provocaram não só na opinião mas também no comportamento dos públicos. Para esta avaliação podem-se utilizar várias técnicas como menciona Gonçalves (2013), pode ser um focus groups, inquéritos, entrevistas ou mesmo o conteúdo que sai nos media. Considera-se que se atingiu os objectivos delineados quando se consegue reduzir ou modificar as opiniões menos boas que os públicos tinham para com a organização. Após a última fase, a organização ou reajusta as estratégias de acordo com as conclusões retiradas e tenta melhorar, ou detecta um novo problema existente e inicia o mesmo processo de forma a dar-lhe resposta.

Após todo este processo estratégico é importante que a organização alcance que está sempre a comunicar, e deve-se por isso fazer sempre uma análise regularmente do que os públicos

pensam de forma a não estarmos a cometer erros e a poder perder públicos. Segundo Sousa (2004) as organizações comunicam intencional ou não intencionalmente, por isso é preferível que o façam de forma intencional e planificada, de forma a não prejudicar toda a imagem organizacional. Uma vez mais há que salientar, como foi já anteriormente referido, a importância da existência de um especialista em relações públicas, para que este de acordo com os seus conhecimentos consiga criar uma imagem positiva da organização, reforce a identidade da mesma e lhe dê notoriedade e promoção.

Concluí-se, segundo Kunsch(2006), que o papel fundamental das relações públicas é o de exercer um carácter pró-activo nas acções decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos (p.11). Dependendo sempre das acções e dos projectos das necessidades ou oportunidades das organizações, deve as relações públicas ter capacidade de detectar estes factores e criar planeamentos coerentes que visem ajudar a empresa. Nestas acções devem dotar-se de técnicas capazes de solucionar eventuais problemas, e trabalhar sempre os públicos de forma eficaz, não esquecendo que o público interno torna-se um dos elementos essenciais no planeamento organizacional. Passa-se de seguida a abordar a comunicação interna, visto ser um dos pontos importantes para uma estrutura organizacional consolidada.

2.3. A comunicação interna

Não pode existir uma boa estratégia de relações públicas sem que exista um bom diálogo interno. Uma comunicação interna eficaz é essencial para que todos os colaboradores entendam quais são os caminhos a percorrer e os objectivos a atingir.

Cada vez as organizações têm dificuldade em que os seus programas acompanhem os seus discursos, e apesar de programas comunicacionais bem elaborados vemos que na prática não são concebidos porque há uma resistência à mudança. Como Freitas refere, “Vivemos uma crise de significados, que está relacionada com o nosso apego inconsciente a padrões de comportamento sociais ultrapassados” (Freitas, 2009: p.141)

Para a existência deste diálogo interno, segundo Freitas (2009), torna-se necessário três importantes aspectos da vida nas organizações: comunicação, desenvolvimento de líderes e transformação da estrutura organizacional (ibid. pp.142-145).

No primeiro é necessário entender-se que os seres humanos falam uns com os outros, e têm a necessidade de expressar-se e demonstrar interesses perante os outros, contudo muitas das vezes nas organizações vêem-se reuniões em que apenas algumas transmitem aquilo que querem, e os outros acabam por sair com as suas próprias interpretações e conclusões.

Participamos em reuniões e mais reuniões com pouca ou nenhuma proposição nova. São atores sociais eivados de vaidades, monopólios de pessoas, jogadas de poder. Todos saem com uma compreensão diferente daquilo que ocorreu ou daquilo que consta em atas ou relatórios. (Freitas, p. 143)

Como afirma Freitas (2008): “o líder é competente quando sabe ouvir e, principalmente, quando reconhece a constante necessidade de aperfeiçoamento” (p.143)

Relativamente à transformação da estrutura organizacional, é necessário perceber que o que impede o diálogo é a ausência de construção de relacionamentos, é o distanciamento entre as organizações e os seus públicos. Para uma estrutura organizacional é necessário que a organização tenha capacidade de ouvir os seus públicos e entender aquilo que eles não gostam.

O diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade. (Freitas p.146)

Cada vez mais as empresas vêm a necessidade da criação de uma boa estrutura com capacidade de adaptação às mudanças. Para a realização da mesma a empresa tem de possuir uma dinâmica que permita desenvolver acções para atingir objectivos. Assim Maximiano (2007) (apud Marchiori, 2008: p.2), refere que existem dois modelos associados à teoria organizacional, o mecanicista, este ligado às regras e o orgânico que dá relevância às pessoas.

Desenvolvendo um pouco estes modelos pode-se dizer que o mecanicista está associado a parte burocrática e hierárquica, onde a empresa está assente em ambientes fixos, já no que diz respeito ao orgânico existe mais flexibilidade, (Maximiano, 2007, p.220), “fica claro que nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica” (apud Marchiori, 2008: p.2).

O importante é a empresa compreender que organização e comunicação estão directamente relacionadas, e que comunicação é um poderoso instrumento para melhorar a gestão organizacional. Para esclarecer um pouco mais sobre a importância da comunicação interna nas organizações a autora Marchiori (2008), apresenta várias perspectivas de diversos autores, nesta salienta-se Maximiano (2007), que menciona existirem duas preocupações básicas em relação à comunicação, a primeira afirma ser a comunicação entre as pessoas e a segunda o mecanicismo de integração nas organizações (apud Marchiori, p. 4). Assim conclui-se que a comunicação torna-se de extrema importância essencialmente nas relações interpessoais no âmbito que estas vão contribuir para todas as negociações e decisões da organização, afectando o desenvolvimento das mesmas.

Organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria por meio de pessoas

uma realidade. Esta realidade sofre alterações, pois as situações são recriadas a cada mudança de contexto. (Marchiori, 2008: p.5)

Torna-se necessário que os relacionamentos sejam analisados continuamente nas organizações, pois esta é constituída não só pela sua história mas por toda a estrutura social que a constitui, e contribui para o que ela é. Segundo Marchiori (2008) a comunicação deve ser vista como um processo de transmissão que é estimuladora do diálogo e que irá contribuir para construção da realidade organizacional. Depreende-se que a comunicação interna contribui de forma significativa para tudo o que a empresa é e o que transmite ser, ajudando na sua estrutura organizacional.

Neste seguimento Marchiori (2006b), fala de dois níveis de comunicação: a tática e a estratégica, a primeira define-se como a comunicadora de factos ocorridos, tem uma função informativa já a segunda cria contextos tendo a função de criar objectivos para a organização (apud Marchiori, 2008: p.7).

O importante nos processos de comunicação é manter os públicos informados através dos vários veículos à disposição da comunicação interna, de forma a que sejam notificadas das políticas organizacionais e possam cumprir as funções de forma correcta. É neste sentido que se torna de extrema importância o papel dos líderes nas organizações, que têm de possuir uma capacidade de diálogo, e permitir que as pessoas se desenvolvam, entendam e vivam a identidade da organização. Para tal facto, é necessário reforçar não só os meios de comunicação interna à disposição de qualquer organização como: actas, memorandos, circulares, reuniões, mas também dar voz a este público interno de forma a criar uma estrutura forte e organizada.

Em suma as organizações são cada vez mais espaços com ambientes mutáveis, novos processos e realidades, se no seu seio as relações internas não estiverem bem delineadas e estruturadas, poderá não existir uma sustentabilidade para esse negócio.

Capítulo 3 - Aplicação teórico-prática: o caso Clínica Veterinária da Covilhã

Ao longo deste capítulo apresenta-se o processo de gestão e planeamento de relações públicas, a partir do caso Clínica Veterinária da Covilhã. Expõem-se em pormenor, já de seguida, a pesquisa efetuada no decorrer do estágio e a análise SWOT daí decorrente, ponto de partida para o diagnóstico e planeamento de estratégias de comunicação proposto no final do relatório.

3.1. A pesquisa em relações públicas

Durante a pesquisa de relações públicas muitas são as técnicas que podem ser utilizadas como método de investigação. Segundo Sousa (2004), nesta fase de auditoria deve-se analisar todas as actividades de comunicação, como por exemplo, boletins informativos, folhetos, circulares, notas de serviço, relatórios, memorandos, intranet, ou o próprio site. Nesta análise pode-se recorrer a variadas técnicas, como: observação participante, análise documental, inquéritos e entrevistas.

Uma pesquisa credível permite avaliar de forma concisa os problemas existentes no seio da organização. Sousa (2004: p.52) cita Joseph A. Kopec, que afirma que uma auditoria de comunicação abrange as seguintes áreas, a filosofia da comunicação em que nos explica que é os relacionamentos e comunicação entre a organização e os públicos; os objetivos da entidade são aqueles que pretendem atingir a curto, médio e longo prazo; organização; colaboradores e recompensas, neste inclui-se todos os direitos e deveres dos colaboradores; programas comunicacionais existentes refere-se à comunicação interna como brochuras, press releases, relatórios anuais, meios existentes e seu uso como telefone, televisão interna entre outros.

Apesar da relevância de todos estes critérios na auditoria interna, Sousa afirma que relativamente aos meios usados para a comunicação com o público interno destacam-se os seguintes: circulares, memorandos, jornal organizacional (newsletters, boletins), quadros de afixação, intranet (email, secretaria eletrónica) e caixa de sugestões.

Estes permitem que se consiga analisar a existência de uma comunicação interna em plenitude ou não, avaliando a importância dos colaboradores, no âmbito que a forma como estes se relacionam com a empresa, transmite informações sobre a organização e pode afectar a imagem da empresa em questão.

Ao longo do estágio na CVC teve-se oportunidade de implementar várias técnicas de pesquisa em relações públicas. Especial relevo foi dado à observação participante, pois como Sousa realça, “possibilita estudar fenómenos no seu ambiente. Há mesmo problemas comunicacionais que dificilmente se podem estudar excluindo a observação direta” (Sousa, 2004, p.85). A seguir descrevem-se os dados recolhidos através das várias técnicas de pesquisa utilizadas.

- Observação participante- durante o estágio realizou-se uma observação direta onde foi permitido ver algumas falhas a nível comunicacional interno tais como: inexistência de uma caixa de sugestões, organigrama, um manual de procedimentos, reuniões mensais com os colaboradores, relatórios anuais, afixação das informações internas como circulares, actas ou memorandos.
- Entrevistas informais- esta técnica permite uma recolha mais abrangente de dados, no sentido que os colaboradores acabam por no seu quotidiano “desabafar”, acerca daquilo que os descontenta.
- Análise documental- Permitiu uma análise mais aprofundada sobre todas as opiniões dos colaboradores da C.V.C, através da análise do inquérito aplicado por uma empresa de consultoria: a Vetbizz⁸ (ver Anexo I). Este inquérito foi aplicado aos sete colaboradores da empresa, à exceção do director de operações e director clínico, permitindo, como veremos a seguir, avaliar o grau de satisfação dos colaboradores.

Entre as 40 questões do inquérito, sobressaem os seguintes resultados:

- Apenas um dos colaboradores considera a comunicação interna pouco adequada.
- 4 Colaboradores consideram-se muito satisfeitos com relacionamento entre colegas, 3 afirmam estar satisfeitos.
- 4 Colaboradores consideram-se pouco satisfeitos e 1 muito insatisfeito sobre o grau de adequação da comunicação feita aos colaboradores sobre as mudanças em que podem estar envolvidos (ver figura 9).

⁸ Empresa de Consultoria contratada pela Clínica Veterinária da Covilhã para implementação de algumas estratégias comunicacionais.

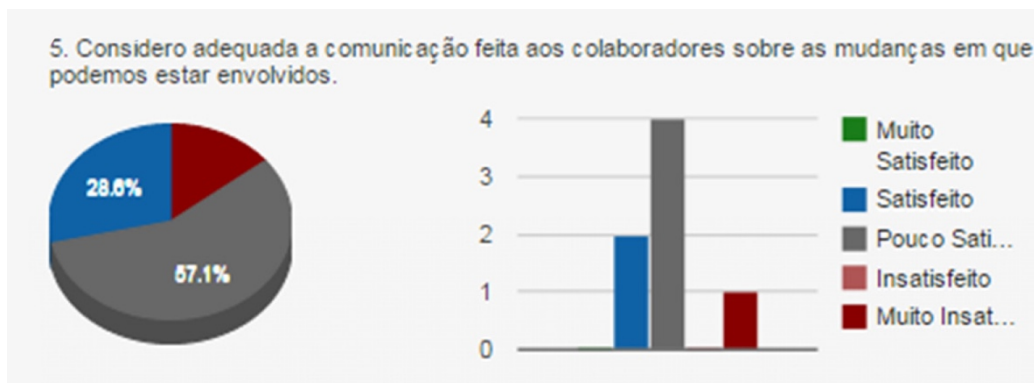


Fig.9 - Quadro de Inquérito “Considero adequada a comunicação feita aos colaboradores sobre as mudanças em que podem estar envolvidos?”. Fonte: VetBizz

- 4 colaboradores afirmam-se satisfeitos, 2 pouco satisfeitos e 1 muito insatisfeito sobre como as suas ideias inovadoras e originais são tomadas em consideração no desenvolvimento das atividades.
- 4 consideram-se pouco satisfeitos e um insatisfeito em relação à forma como o diretor clínico lhes dá regularmente conhecimento dos procedimentos e políticas internas para a melhoria dos processos de trabalho (ver figura 10).



Fig.10 - Quadro de Inquérito “O Director Clínico dá-nos regularmente conhecimento dos procedimentos e políticas internas para a melhoria dos processos de trabalho?”. Fonte: VetBizz

- 4 responderam pouco satisfeitos e 3 satisfeitos em relação ao seu interesse e envolvimento nos assuntos da CVC (ver figura 11).



Fig.11 - Quadro de Inquérito “Sinto-me cada vez mais interessado e envolvido nos assuntos da CV Covilhã?”. Fonte: VetBizz

- 4 estão satisfeitos, 1 pouco satisfeito, 1 insatisfeito e 1 muito insatisfeito sobre as capacidades do director clínico para planear, organizar e delegar responsabilidades.
- 4 dizem-se pouco satisfeitos, 2 satisfeitos e 1 muito satisfeito sobre a forma como o director clínico partilha com os seus colaboradores novas ideias de dinamização comercial e estratégias de crescimento?”.
- 5 dizem-se pouco satisfeitos sobre a capacidade de liderança da equipa por parte do director clínico (Ver figura 12).



Fig.12 - Quadro de Inquérito “O meu Director Clínico sabe liderar a sua equipa?”. Fonte: VetBizz

Em suma, a partir da análise dos resultados dos questionários pode-se concluir que existe alguma insatisfação dos colaboradores da C.V.C, em especial, relacionada com: falhas na informação sobre as mudanças ou novos projetos para a clínica; pouca atenção dada aos novos procedimentos internos para melhorar os processos de trabalho e ainda, a falta de liderança por parte do director clínico.

Estes resultados aliados a todo o restante estudo realizado através da observação e análise documental, permite-nos concluir vários problemas associados essencialmente à comunicação interna. Passa-se de seguida apresentação da análise SWOT realizada à empresa em questão.

3.1.1. Análise SWOT e diagnóstico do problema

<u>Pontos fortes</u> Boas instalações Bom ambiente Boa competência técnica da equipa Bons equipamentos Saúde financeira	<u>Oportunidades</u> Rentabilizar a carteira de clientes Serviços de domicílio
<u>Pontos fracos</u> Nível de motivação da equipa Falta de pró atividade da equipa Falta de médicos que queiram trabalhar na Covilhã Falta de organização interna Falhas na comunicação interna	<u>Ameaças</u> Concorrência Localização Geográfica Crise financeira

Tabela 1 - Análise SWOT / Clínica Veterinária da Covilhã.

Após esta auditoria, e incidindo sobre todo o enquadramento teórico, anteriormente exposto, foi possível analisar todos os pontos fortes e fracos da organização bem como as ameaças e oportunidades (ver Tabela 1).

Através da análise SWOT conclui-se que o que mais se salienta como problema é a fraca comunicação interna, seguida da falta de organização interna; a ausência de espírito de ajuda e camaradagem bem como a ausência de uma caixa de sugestões e reclamações. Neste âmbito e realçando uma vez mais a importância do planeamento estratégico bem como das relações públicas no desenvolvimento do mesmo, torna-se essencial definir estratégias que permitam contrariar o descontentamento do público interno, e criar táticas para organização definindo objectivos que melhorem a comunicação interna e permitam uma plena gestão organizacional. Este vai ser o problema que guiará todo o planeamento estratégico a seguir apresentado.

3.2. Planeamento estratégico

De acordo com análise SWOT anteriormente apresentada neste relatório, impõe-se a necessidade de traçar um planeamento estratégico para a Clínica Veterinária da Covilhã capaz de melhorar a sua comunicação interna.

Segundo Wilcox et al. (citado por Sousa, 2004, p.94), existem três problemas que levam as RP a desenvolver uma planificação: problemas que afetam negativamente a organização; o

desenvolvimento de novos projetos ou a criação de imagem. No caso a ser estudado, denota-se que o primeiro problema apresentado por Wilcox, será o que afecta a CVC. Para solucionar todo o problema comunicacional, e recorrendo ao enquadramento teórico, opta-se por adoptar a metodologia de Sousa (2004), baseada em objectivos, acções, responsáveis e prazos a cumprir (Tabela 2). O autor tenta através de quadros sintetizados, apresentar os objectivos bem como as acções para a organização, de forma descomplexa e de fácil percepção. Como se trata ainda de uma proposta simulada, optou-se por não se incluir qualquer previsão de orçamento. Teve-se, no entanto, o cuidado de adoptar acções e meios com poucos custos associados.

Para tal definiu-se a política de melhoria da comunicação interna com base nos seguintes objectivos: incentivar os colaboradores da C.V.C a uma maior produtividade; potenciar o espírito de equipa com base no bom ambiente já existente e consciencializar a equipa da importância de promover os serviços estratégicos de comunicação.

Para a realização destes objectivos propõe-se acções como: Definição de vozes de comando na C.V.C e instituir funções a cada colaborador; Aplicação do manual de procedimentos da C.V.C e monitorizar o seu cumprimento, este mesmo foi criado posteriormente pela Vetbizz ; maior estímulo à equipa através de objetivos comerciais e incentivos; criação de programas de team building e ainda criação do colaborador do mês.

Relativo aos prazos estabelecidos será durante o segundo semestre do ano de 2015 que irão decorrer estas acções e apenas e só no início do ano 2016 será feita a respectiva avaliação final das estratégias definidas. No quadro a seguir pode-se analisar esquematicamente a proposta de planeamento da comunicação interna da CVC.

Política	Público-alvo	Objetivos Estratégicos	Mensagem Central	Ações
Melhorar a comunicação interna	Colaboradores da C.V.C	<p>Incentivar os colaboradores a uma maior produtividade</p> <p>Potenciar o espírito de equipa</p> <p>Consciencializar a equipa da importância de promover os serviços estratégicos de comunicação</p> <p>Definir vozes de comando e instituir as funções definidas para cada colaborador</p>	A boa comunicação interna na C.V.C vai permitir um melhor funcionamento da mesma	<p>Reuniões mensais com a equipa- preparar e enviar agenda à equipa (1º quarta de cada mês)</p> <p>Reuniões quinzenais com veterinários</p> <p>Inquéritos semestrais aos colaboradores</p> <p>Eleição do Colaborador do Mês</p> <p>Outdoor Event para colaboradores- Team Building</p> <p>Modelo de objetivos comerciais- incentivos</p>

Tabela 2 - Planificação para a CVC Fonte: Adaptado de Sousa (2004)

3.3. Implementação

No quadro seguinte (Tabela 3), e continuando a incidir sobre o autor Sousa (2004): p.95, apresenta-se uma previsão do processo de implementação das acções já mencionadas no planeamento, mas também a data e duração das mesmas, bem como os responsáveis pela execução destas. O principal objectivo é apresentar de forma fácil todo o planeamento a desenvolver de forma a que os colaboradores entendam objectivos e acções de forma descomplexada.

<u>Ações</u>	<u>Data e duração</u>	<u>Responsáveis</u>
Reuniões mensais com a equipa (preparar agenda e enviar aos colaboradores)	Mensalmente	Vasco Bom Jesus
Reuniões quinzenais entre veterinários	Quinzenal	Daniela Silva
Eleição do colaborador do mês (equipa vota no elemento que mais se destacou nas atividades diárias- ex. entre ajuda, organização (Ver anexo 2)	Mensalmente	Ana Proença
Team Building	Duas vezes por ano	Ana Proença e Vasco Bom Jesus
Inquéritos semestrais aos colaboradores	Semestral	Vasco Bom Jesus
Objetivos qualitativos individuais- análise do desempenho de cada colaborador Criação de caixa de reclamações e sugestões Criação de secretária online	Semestral	Hugo Brancal e Vasco Bom Jesus

Tabela 3 - Implementação das acções. Fonte: Adaptado de Sousa (2004)

Com as acções definidas deseja-se sobretudo, incentivar os colaboradores para uma maior produtividade, mas essencialmente permitir que estes se sintam bem e inseridos no seu ambiente laboral, e por consequência ajudem a melhorar toda a gestão organizacional da C.V.C de forma a rentabilizar a sua imagem.

Para tal definiu-se acções como as reuniões mensais, em que o objectivo principal que os colaboradores interajam uns com os outros e possam expor problemas quotidianos ou mesmo novas sugestões, o mesmo relativo aos médicos veterinários em que se pretende que discutam falhas relativas ao atendimento de pacientes e novas formas a adoptar.

Os programas de incentivo e o colaborador do mês, vai directamente solucionar a questão da falta de produtividade, visto que incentiva os colaboradores no dia a dia a produzir mais e melhor, tendo direito a um prémio monetário em cartão (por exemplo: Cartão Continente) de acordo com a produtividade mensal. Por fim o Team Building em que se transmite que para além do contexto laboral os colaboradores possam ter um dia dedicado ao lazer, em que podem interagir com os colegas de forma descontraída, permitindo uma melhoria no relacionamento intrapessoal.

A implementação destas acções têm como objectivo principal uma melhor gestão organizacional e ajudar a C.V.C a solucionar problemas que têm vindo a afectar a produtividade e imagem da organização.

3.4. Avaliação

Esta fase encerra todo o processo de gestão das relações públicas, conseguindo perceber se os objectivos definidos foram atingidos. A forma de entender, segundo Wilcox et al. (citado por Sousa, 2010, p.122) é responder a questões como: as acções foram corretamente planeadas? Os receptores entenderam as mensagens? Como se pode melhorar a eficácia da acção? atingimos os públicos?

No caso específico aqui estudado, ainda será precoce responder-se efetivamente a estas questões, uma vez que estão em desenvolvimento de acordo com os prazos definidos. Contudo, existem acções já implementadas e as quais se pode avaliar, tal como:

- O colaborador do mês - vimos por parte dos colaboradores grande entusiasmo e o esforço para avaliaram de forma concisa demonstrando aquilo que menos lhes agradava nos seus colegas (ver figura 13).
- O programa de incentivos - começou a existir uma preocupação por parte dos colaboradores referente a produtividade ao final de cada mês e se os objetivos tinham sido cumpridos. Por fim nas reuniões mensais pode-se assistir a uma participação ativa por parte dos colaboradores destacando-se assuntos de extrema importância que permitiram resolver problemas, sem que estes afectassem o trabalho diário.

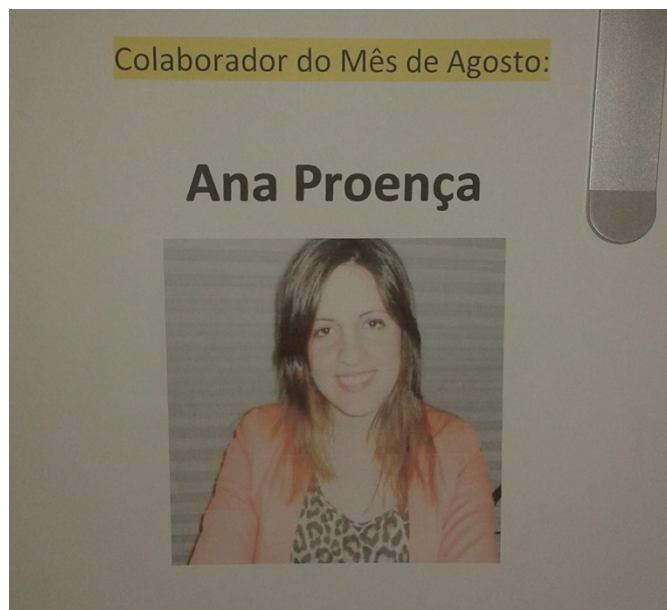


Fig.13 - Colaborador do Mês. Fonte: documentação cedida pela C.V.C

A avaliação não é contudo o fim, como afirma Sousa (2004): “é um encerramento falso, pois aquilo que avaliação propicia verdadeiramente é a retroacção” (p.122). Devem por isso as empresas ter a preocupação de uma vez por ano fazer uma auditoria que permita saber se os seus públicos entendem as mensagens e avaliar a sua eficácia.

Assim a C.V.C deve não só continuar este planeamento, mas ter a preocupação de mais tarde fazer uma nova avaliação que permita entender o comportamento do seu público, de forma avaliar factores negativos, se existentes, e positivos. O importante essencialmente é a C.V.C não deixar de ver a comunicação como uma ferramenta estratégica essencial na gestão organizacional, e recorrendo numa última fase ao enquadramento teórico, cita-se Kunsch que afirma: “É exactamente por serem um instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida, que as relações públicas são consideradas uma função relevante, que precede às demais funções administrativas” (2006:p.4).

Conclusão

Apresentado todo o enquadramento institucional e teórico, inserido no estágio na Clínica Veterinária da Covilhã, é agora o momento de expor as principais conclusões de todo o percurso desenvolvido, que facultou a oportunidade de entender como funciona toda a comunicação interna numa organização e a importância do planeamento estratégico da comunicação numa perspectiva de relações públicas.

Primeiramente, pode-se ver que no caso das empresas privadas há muitas das vezes uma desvalorização da necessidade de investir na comunicação, sobretudo no que diz respeito à comunicação interna. Contudo, tem-se assistido nos últimos tempos a uma alteração no comportamento das organizações relativamente à questão, conseguindo-se agora entender que a comunicação é um forte instrumento que pode ser utilizado para viabilizar e dar notoriedade à empresa.

Cada vez mais assiste-se a uma concorrência mais forte entre organizações, o que faz com que os principais responsáveis pelas mesmas, estejam atentos e entendam que a gestão estratégica tornou-se um processo fundamental, que vai permitir e ajudar no bom funcionamento de toda a organização. Neste âmbito permite também que se entenda que no planeamento é necessário um profissional, que detenha capacidades e formação para o seu desenvolvimento, surge assim nas organizações a necessidade de um relações públicas.

Tendo em consideração todos estes pressupostos, o presente relatório procurou através do estudo da comunicação interna na clínica veterinária da Covilhã, perceber o funcionamento da mesma verificando os respectivos métodos e técnicas aplicadas, incidindo o estudo, essencialmente, sobre os colaboradores da empresa e as respectivas opiniões.

Deste modo, o relatório inicia-se com a descrição da organização e de todo o percurso percorrido durante o estágio profissional, que decorreu entre 16 de Novembro de 2014 a 16 de Agosto de 2015. As principais tarefas desempenhadas foram atendimento ao público, gestão da página do facebook e e-mail e por fim o tratamento da documentação e arquivo.

Já no enquadramento teórico incidiu-se sobre o que são as relações públicas, a sua importância, o planeamento e comunicação interna nas organizações.

O planeamento estratégico era inexistente na C.V.C, o que gerou efeitos negativos no bom funcionamento da organização. Estes efeitos recaíram essencialmente sobre os colaboradores, que estavam desiludidos com a falta de organização interna, e por vezes a desvalorização do seu trabalho.

A acção das relações públicas é assim de extrema importância contribuindo de forma decisiva para a resolução destes problemas.

Cada vez mais, como a recente crise económica veio demonstrar, é extremamente importante que as organizações desenvolvem processos comunicacionais que lhes permitam alcançar e manter a confiança, a boa reputação e imagem junto dos diferentes grupos de pessoas direta ou indiretamente interessados nas suas atividades (Gonçalves,2010, p.12).

Isto caracteriza as relações públicas como detentoras de uma formação, com técnicas capazes de solucionar problemas, surge assim o planeamento como uma delas, este permite uma auditoria, planificação, implementação e avaliação que vai detectar e gerir problemas de forma a criar acções e objetivos que permita potenciar uma organização.

A planificação é a chave do sucesso de uma acção ou de uma campanha de relações públicas, correspondendo a uma nova etapa do processo de RP em que se decide efectivamente o que fazer, quando e com que meios (Sousa, 2004:p.94).

Neste seguimento, o estudo empírico apresentado no capítulo III, sugeriu fazer uma auditoria à C.V.C que conseguisse perceber o principal problema da clínica a nível da gestão organizacional, e assim apresentar um plano de melhoria. Entre as várias conclusões retiradas do estudo, destacam-se as seguintes:

- A C.V.C tem um problema na comunicação interna, devido a falta de organização interna nesta destaca-se sobretudo a inexistência de transmissão de informações ou seja, memorandos, actas, intranet; falhas da comunicação interna, neste caso não existiam quaisquer tipos de reuniões com os colaboradores; manual de procedimentos, organigrama, falta de pró atividade e motivação da equipa.
- Todos estes problemas resultam numa baixa produtividade, o que prejudicava não só a clínica financeiramente mas também toda a sua imagem.

Levando estes problemas ao encontro de todo o enquadramento teórico, é possível verificar que se tornava essencial não só a contratação de um profissional de relações públicas bem como todo um planeamento estratégico, que rapidamente desse resposta a estes problemas. Este planeamento passa pelo desenvolvimento de acções que visem solucionar estas questões tais como: reuniões mensais com a equipa, inquéritos semestrais aos colaboradores, modelo de objetivos comerciais- incentivos, definição de vozes de comando que definam tarefas aos colaboradores.

Conclui-se por fim que é de extrema importância que os colaboradores da C.V.C se sintam incluídos na organização, visto contribuírem de forma extremamente importante para a gestão organizacional da mesma, e neste seguimento para o sucesso empresarial. Para isto é necessário

essencialmente que a C.V.C tal como outras organizações assumam a importância do planeamento estratégico e sobretudo do profissional de RP no desenvolvimento da empresa enquanto elemento decisivo nas soluções para problemas de gestão organizacional.

Referências Bibliográficas

Esparcia, A. & Nobell, A. (2015). *Evaluación en Comunicación Estratégica*. Madrid, McGraw-Hill /Interamericana de España.

Ferrari, M. (2009). Teorias e Estratégias de Relações Públicas. In Org. Margarida Kunsch do livro *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. (pp. 77-89).São Caetano do Sul: Difusão Editora

Freitas, S.(2009). Comunicação Interna e o Diálogo Nas Organizações, Públicas Org. Margarida Kunsch do livro *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 139-152). São Caetano do Sul: Difusão Editora

Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: Minerva Coimbra.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*, Holt, Rinehart e Winston: Nova Iorque.

Kunsch, M. (2009). Planejamento Estratégico da Comunicação. In Org. Margarida Kunsch do livro *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp.107-120.) São Caetano do Sul: Difusão Editora

Kunsch, M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. UNIrevista - Vol. 1, n° 3 (julho 2006)

Marchiori, M. (2008). Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Natal, RN - 2 a 6 de setembro de 2008

Moreira, E. & Pons, M.(2008). *Perspectivas em Relações Públicas*. Santa Cruz do Sul: Edunisc.

Sousa, J. (2004). *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*. Florianópolis. Letras Contemporâneas Oficina Editorial.

Websites visitados

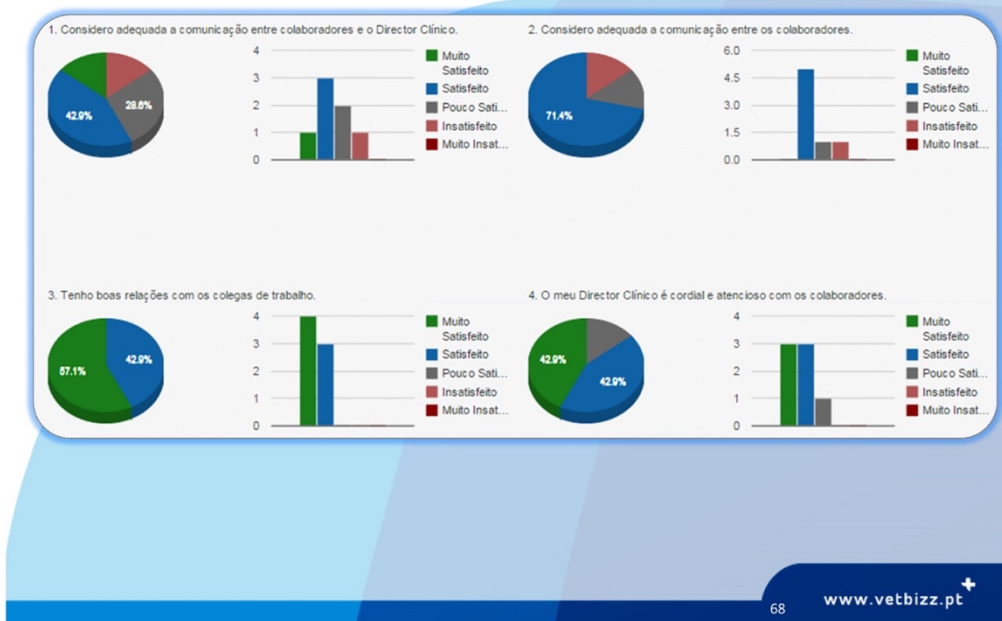
www.clinicaveterinariadacovilha.com

Anexo I

Questionários ao grau de satisfação dos colaboradores da CVC

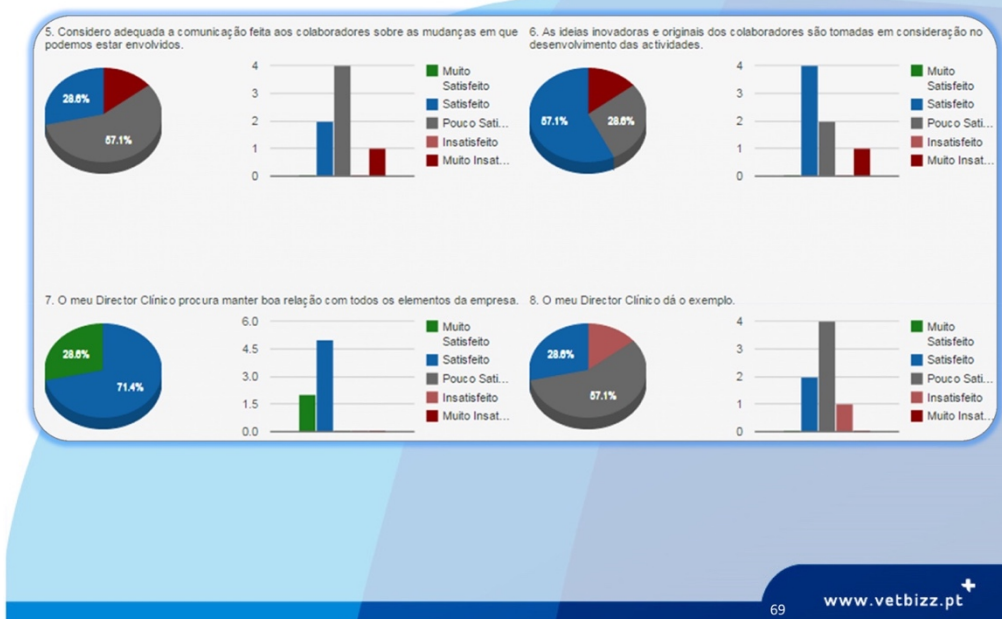
Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores

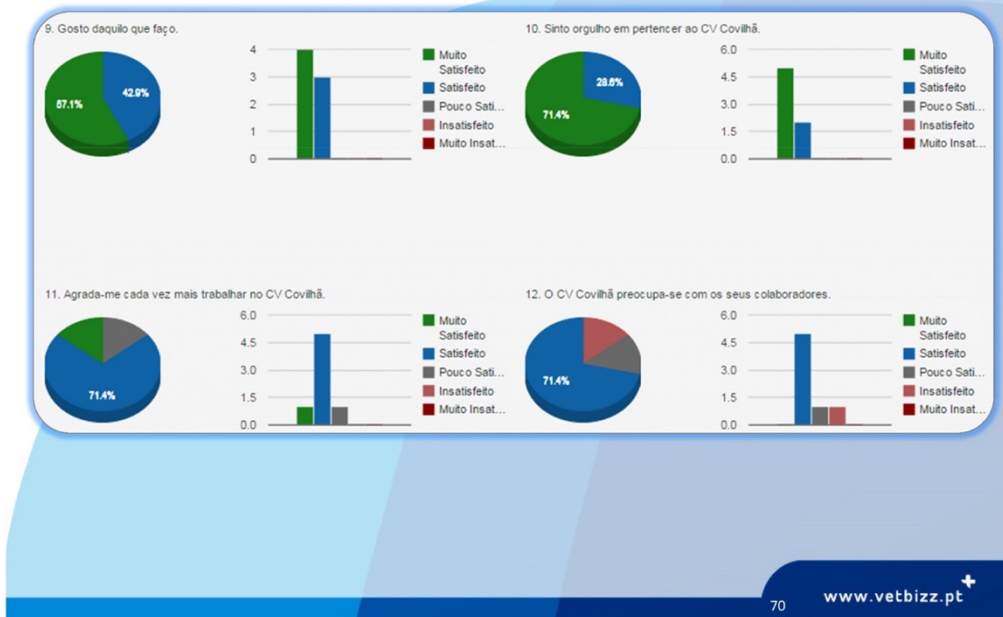


Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

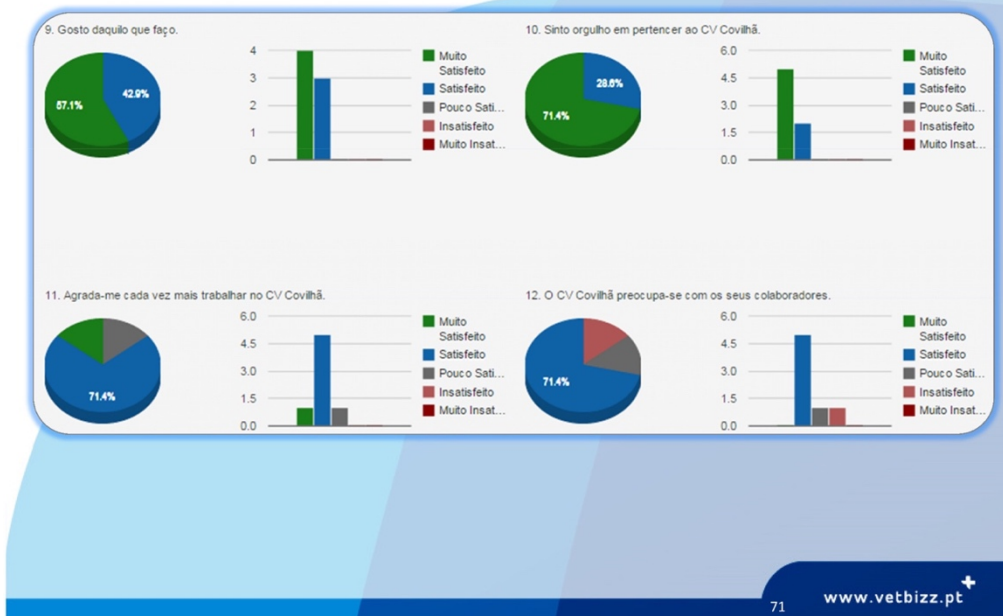
Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos
 Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores

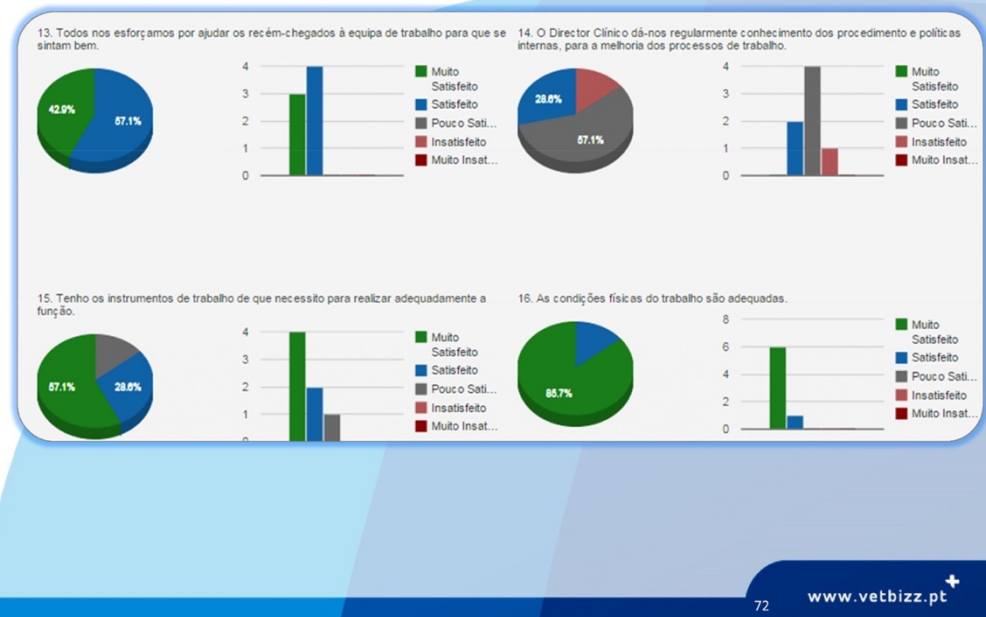


Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos
 Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



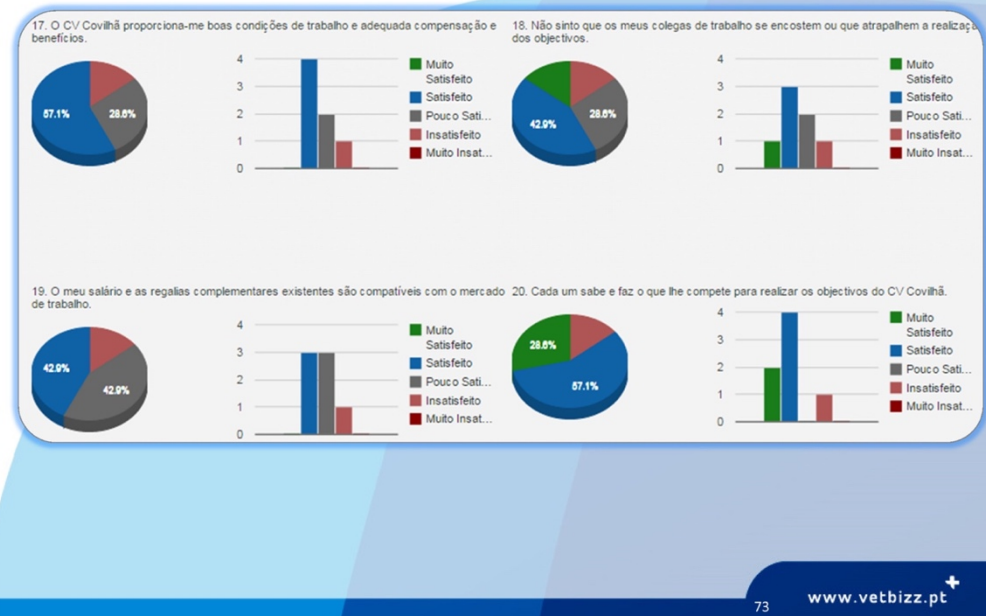
Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



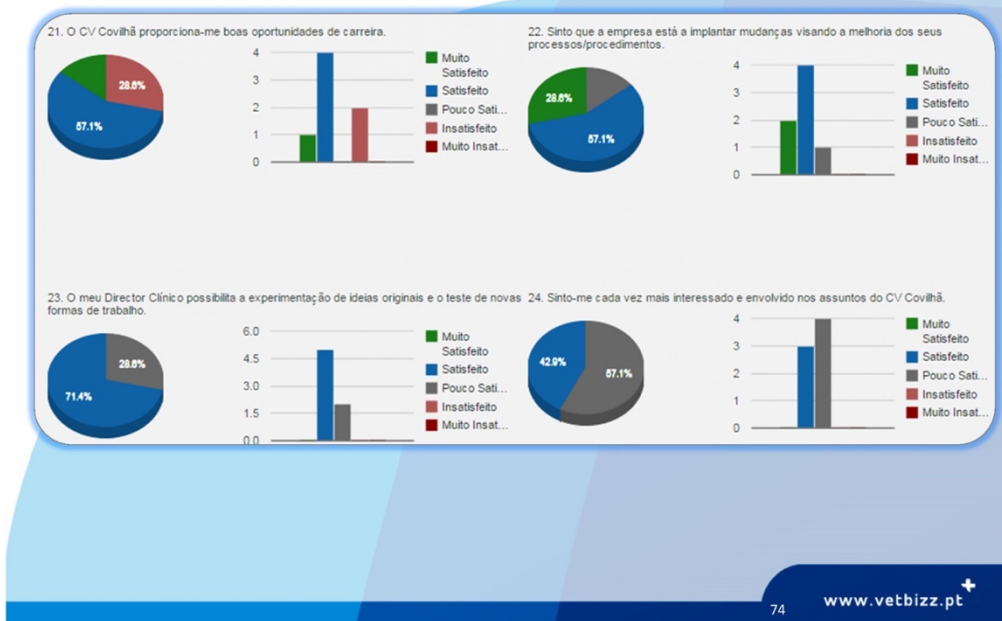
Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



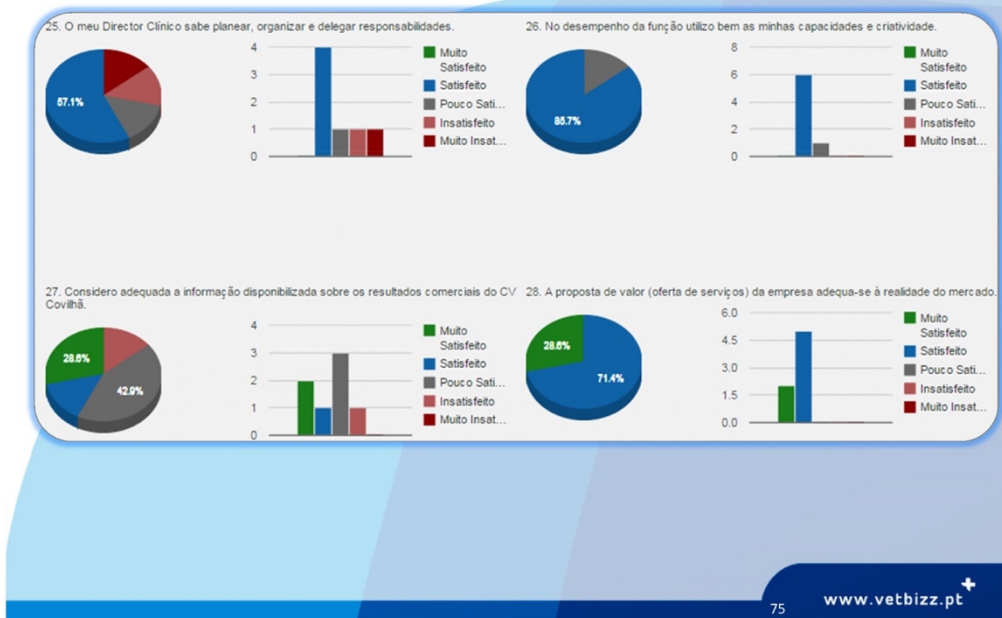
Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



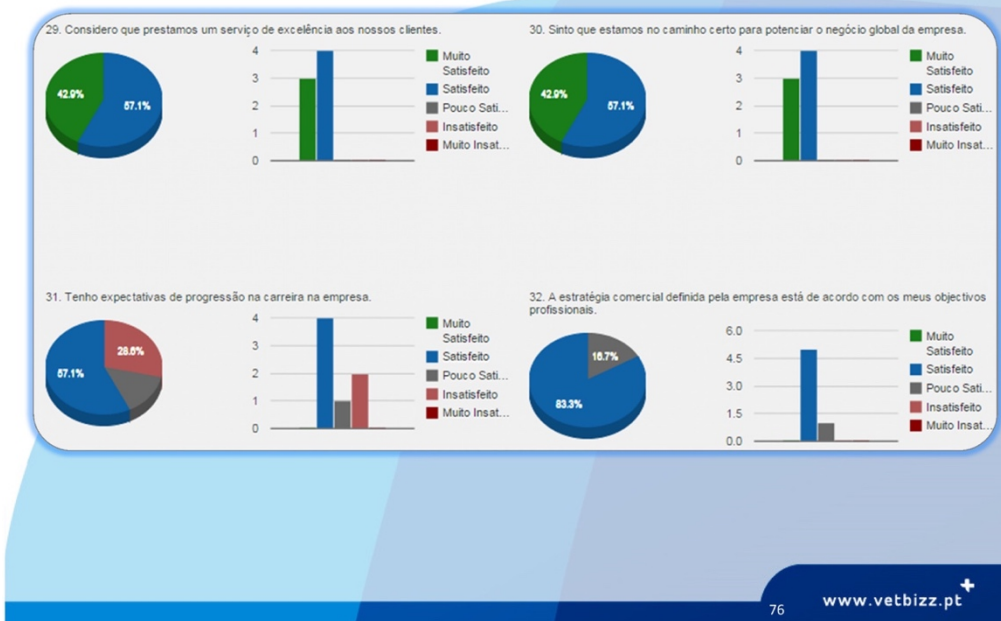
Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



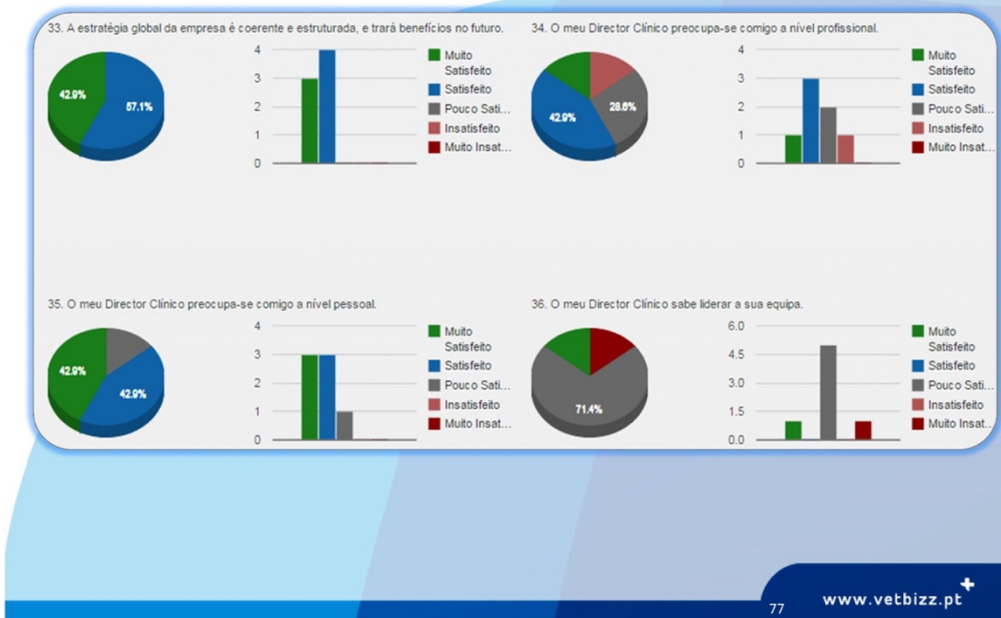
Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores

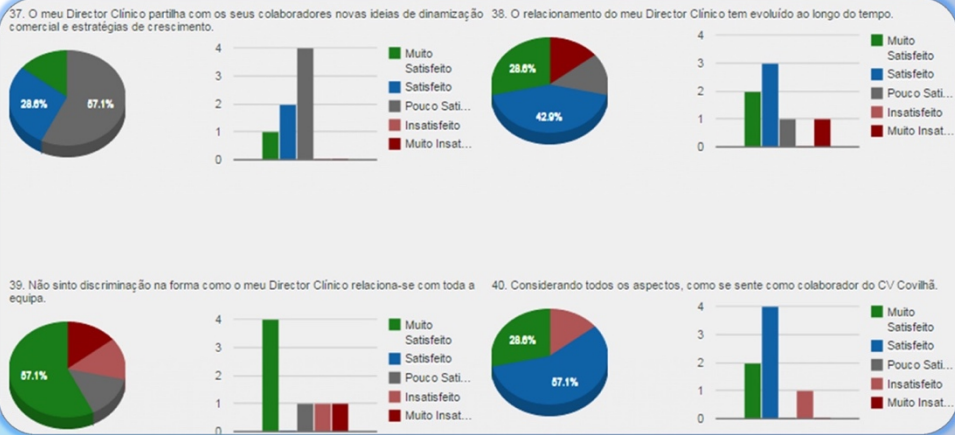


Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos

Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



Diagnóstico Estratégico >> Recursos humanos
 Resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores



Anexo 2

Inquérito de selecção do Colaborador do Mês

Colaborador do Mês de Julho

Com base nos seguintes critérios, vote no colaborador que melhor cumpriu aquele critério assinalando com um positivo (+).

Vote também naquele que considera que pior cumpriu o mesmo critério, assinalando com um negativo (-).

Adaptação - reação do colaborador frente as decisões da empresa;

Apresentação pessoal - imagem do colaborador;

Assiduidade - responsabilidade quanto ao cumprimento dos horários e compromissos;

Comunicação - capacidade de transmitir ideias e sugestões;

Conhecimento do trabalho - grau de conhecimento técnico face as exigências das actividades;

Cooperação - disponibilidade para ajudar os colegas,

Equilíbrio emocional - calma e tranquilidade frente às situações inesperadas que sucedem no quotidiano laboral.

Iniciativa - capacidade de resolver situações ou de sugerir novas ideias;

Organização - capacidade de organizar as suas tarefas diárias;

Produtividade - respeito os prazos estabelecidos para o cumprimento das tarefas;

Relacionamento- relação com público interno e externo da organização -

Qualidade do trabalho: esmero, ordem, qualidade no trabalho

Redução de custos - preocupação do colaborador em reduzir os custos como perdas e desperdícios durante o processo produtivo.

Este questionário é confidencial, destinando-se apenas e só para uso interno da Clínica Veterinária da Covilhã.

Desde já o nosso obrigado pela vossa colaboração.

Critérios →	Daniela Silva	Egídia Guerreiro	Pedro Oliveira	Ana Lourenço	Andreia Nabais	Nuno Pranto	Ana Proença
Colaborador ↓							
Adaptação							
Apresentação Pessoal							
Assiduidade							
Comunicação							
Conhecimento de trabalho							
Cooperação							
Equilíbrio Emocional							
Iniciativa							
Organização							
Produtividade							
Relacionamento							
Qualidade do trabalho							
Redução de custos							
Total Positivo							
Total Negativo							
Total							

