



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

JORNALISMO

A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale

BEATRIZ DA COSTA DE SÁ

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
JORNALISMO

A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo.

BEATRIZ DA COSTA DE SÁ

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale**, elaborada por Beatriz da Costa de Sá.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini
Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação .- UFRJ
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Comunicação - UFRJ

Profa. Glaucia Salvador Neves
Departamento de Comunicação – UFRJ

RIO DE JANEIRO
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

SÁ, Beatriz da Costa.

A importância do planejamento estratégico em comunicação:
Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale. Rio de Janeiro, 2015.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação –
ECO.

SÁ, Beatriz da Costa. **A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale.** Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo

RESUMO

Este trabalho apresenta a importância do planejamento estratégico para as organizações, tendo como foco os planejamentos de comunicação. Ele retrata como a construção de um plano em comunicação é essencial para o bom funcionamento da empresa, para a coerência da sua imagem e identidade, para o bem estar dos empregados que vivenciam a sua filosofia e para alcançar os seus objetivos. São descritas as etapas que auxiliam na construção do planejamento e as suas características básicas. Para exemplificar, é apresentado um estudo de caso sobre o processo de planejamento de comunicação na Vale.

Índice

- 1. Introdução**
- 2. Planejar é um ato de inteligência**
 - 2.1. Construção da imagem e da identidade corporativa
 - 2.2. Características e dimensões do planejamento
 - 2.3. Tipos e níveis hierárquicos do planejamento
- 3. O Planejamento Estratégico aplicado à Comunicação Organizacional**
 - 3.1. A evolução do planejamento estratégico em comunicação
 - 3.2. A construção de um plano de comunicação
 - 3.3. A Comunicação Integrada
 - 3.4. As etapas da construção de um plano de Comunicação Organizacional
 - 3.4.1. Primeira etapa: Pesquisa e diagnóstico
 - 3.4.2. Segunda etapa: Análise e interpretação do ambiente
 - 3.4.3. Terceira etapa: Estratégias e ações
 - 3.4.4. Quarta etapa: Mensuração de resultados
- 4. Estudo de caso sobre o planejamento de comunicação na Vale**
 - 4.1. A implementação do Plano Estratégico de Comunicação na Vale
 - 4.2. A criação de Diretrizes Estratégicas de Comunicação
 - 4.3. A construção do Plano Estratégico de Comunicação Vale
- 5. Conclusão**
- 6. Bibliografia**

Introdução

Este trabalho irá discutir a importância de um processo de planejamento estratégico nas organizações, com foco na área de Comunicação. Como será apresentado, planejamento é um tema que nem sempre foi tratado com grande interesse pelas corporações, porém essa percepção está mudando, assim como a percepção sobre a Comunicação, que deixa de ser vista como uma área de suporte e passa a ser reconhecida como uma área estratégica, que contribui para a imagem da organização e para a sua participação no mercado. Sendo assim, os profissionais da área precisam estar atentos a essa evolução, buscando aprimorar seus conhecimentos sobre planejamento e suas metodologias, já que, como será retratado, um plano de comunicação estratégico é essencial para o bom funcionamento da empresa, para a coerência da sua imagem, para o bem-estar dos empregados que compreendem a filosofia da organização e a vivenciam e, conseqüentemente, para alcançar o sucesso.

O interesse em apresentar este tema nasceu a partir da minha experiência como estagiária na equipe de Planejamento na área de Comunicação da Vale. Mineradora de porte global, a Vale tem em sua estrutura um departamento de Comunicação corporativa, além de pontos focais de comunicação nas suas regionais pelo Brasil e diversos países. Ao longo dos dois anos em que fui estagiária, pude participar da implementação do primeiro Plano de Comunicação Estratégico Vale, em 2013, ver o seu acompanhamento durante o ano e a construção da sua segunda edição no ano seguinte. Este período foi essencial para entender, na prática, como funciona o desenvolvimento do planejamento, a necessidade de ser um trabalho feito em conjunto com diversas áreas, algumas dificuldades para a sua implementação e a apresentação de um plano de comunicação consolidado como resultado.

Por isso, como metodologia deste trabalho, será realizada uma revisão bibliográfica com autores da área de Comunicação Organizacional. Além da parte teórica, será apresentado um estudo de caso sobre a elaboração do Plano de Comunicação da Vale, considerando a minha vivência e os documentos internos cedidos pela Vale, como as suas Diretrizes Estratégicas de Comunicação 2013 e 2014, o Plano anual de Comunicação 2013 e 2014 e a Governança de Planejamento, de forma a complementar e exemplificar as teorias exposta ao longo dos capítulos.

Serão expostos neste trabalho aspectos gerais do planejamento, como a estrutura do planejamento corporativo, sua importância para facilitar decisões a serem tomadas, as etapas para construção de um plano, além de suas características básicas e os diversos tipos de

planejamento e suas hierarquias. Depois de apresentado o que é um planejamento em geral, o foco será dado aos planejamentos voltados para a comunicação. Será relatado um breve histórico da comunicação organizacional no Brasil e, em seguida, o detalhamento das etapas de construção de um plano de comunicação que contemple todas as áreas envolvidas e sirva como um documento de referência para as equipes na hora de criar uma ação ou uma campanha.

O primeiro capítulo traz a ideia do planejamento como algo cotidiano, necessário e natural nas nossas vidas, mas que quando aplicado às corporações, ainda é visto como algo burocrático e sem uma função prática. Para desconstruir esta ideia, serão apresentadas algumas definições de planejamento e como ele influencia para a imagem e identidade de uma organização, diferenciando estes conceitos, levando em consideração autores como Margarida Kunsch, José Maria Dias e Gaudêncio Torquato do Rego. Além destes pontos, serão discutidas as definições de planejamento, plano e demais documentos, sendo de grande importância perceber que planejamento é um processo de construção, enquanto plano é um documento que resulta deste percurso. A seguir, serão evidenciadas as características e dimensões dos planejamentos, descrevendo os pontos que são essenciais estarem presentes no plano. Ainda no segundo capítulo, serão apresentados os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais, discriminando os tipos e níveis hierárquicos de um plano.

Já o segundo capítulo dá início à discussão sobre comunicação. Para introduzi-lo, será contado um breve histórico da comunicação no Brasil e como o processo de planejamento começou a fazer parte das organizações, trazendo os conceitos de administração estratégica e pensamento estratégico discutido por Eduardo Ribeiro, Gisele Lorenzetti, Fernando Braga.

Como nesta fase do trabalho o processo de planejamento geral já terá sido apresentado no capítulo anterior, serão destacados então os pontos relevantes para a comunicação no planejamento, desde metodologia, à percepção da empresa sobre a área de Comunicação, incluindo a vontade política necessária para por um plano em prática e a valorização da cultura do planejamento, baseado em autores como João José Azevedo Curvello, Torquato, Margarida Kunsch e Ribeiro e Lorenzetti. Além disso, será introduzido o conceito de Comunicação Integrada apresentando todas as áreas envolvidas nas atividades de comunicação.

A partir daí, serão definidas as quatro etapas para a construção de um plano de comunicação, combinando as formas de construção definidas por Ribeiro e Lorenzetti e

Kunsch. A primeira etapa discutida será a de pesquisa e diagnóstico, destinada a conhecer ao máximo a cultura da empresa, o mercado no qual ela está inserida, sua missão, visão e valores. Em seguida, será apresentada a etapa de análise e interpretação do ambiente, na qual serão discutidas as variáveis que estão presentes no ambiente interno e externo, seus pontos fortes e seus pontos fracos. Essa etapa só é possível graças à realização da etapa prévia de pesquisa. Na terceira etapa, como a empresa e sua cultura já foram discutidas, as vantagens e as deficiências da organização já foram levantadas, será possível falar sobre a criação de uma estratégia e um plano de ação que sejam coerentes com as demandas da organização e alcance os resultados necessários. Dando sequência, a quarta etapa a ser apresentada é a de mensuração, uma etapa de grande importância para a continuidade do processo de planejamento, já que permite que o planejamento se retroalimente. Ou seja, se uma ação não for acompanhada e não tiver os seus resultados medidos, não é possível saber de forma concreta se foi uma ação eficiente ou não e se vale a pena repeti-la. Será discutida também a dificuldade de achar uma medida e um parâmetro para se criar uma forma de avaliação em uma ação de comunicação.

O terceiro capítulo será dedicado ao estudo de caso da construção do Plano de Comunicação Vale. Para situar o leitor, um breve histórico sobre a Vale será contado, situando marcos para empresa e para a comunicação. Em seguida, será relatado como se percebeu a necessidade de aproximar as equipes e de construir um plano de comunicação baseado no Posicionamento Estratégico Vale e nas suas principais orientações para os negócios e para a Comunicação. Será discutida a necessidade deste plano que funciona como referência para todas as equipes, não apenas corporativas, localizadas no Rio de Janeiro, mas também para as regionais, nas áreas de atuação da Vale, e para os países nos quais a empresa tem pontos focais de comunicação.

Ao longo deste capítulo, serão então apresentados alguns pontos mais relevantes da Estratégia Vale, que influenciam diretamente o Plano de Comunicação. Serão discutidos também os reflexos da Estratégia Vale nas Diretrizes Estratégicas de Comunicação, um documento criado para ser referência na hora de planejar. Ele irá definir os Orientadores e as Premissas que devem ser seguidas na criação e na condução das ações de comunicação, a priorização de temas que cercam toda a empresa e que devem ter um posicionamento único em todos os lugares onde a Vale está presente, além de uma matriz de critérios mínimos para considerar na hora de elaborar um plano. Em seguida, será apresentado como acontece a

construção do Plano de Comunicação Vale, a forma colaborativa com a qual ele acontece e como as suas ações são acompanhadas.

Descritos estes pontos, este trabalho espera deixar clara a importância do processo de planejamento de Comunicação para uma organização, considerando que a criação de um plano auxilia na busca por sinergias entre as ações, cria um posicionamento único para todas as equipes envolvidas e para os produtos de comunicação, além de facilitar o controle e acompanhamento dos projetos da área. Um plano de comunicação estratégico, quando consistente, embasado e executável, atinge as demandas da organização e auxilia para que ela alcance os seus objetivos.

2. Planejar é um ato de inteligência

Quando se tem um objetivo pessoal, automaticamente se cria um plano para conquistá-lo. Por exemplo, se alguém deseja comprar um carro novo, logo pensa em quanto deve economizar mensalmente, por quanto tempo, onde é o lugar ideal para comprar, como vai aplicar o dinheiro poupado e se tem a quantia necessária para comprar à vista ou se será necessário um financiamento. Este processo permite que ao final do tempo estipulado a pessoa alcance seu objetivo. Porém, isso também depende se ela considerou inicialmente quanto ela tem de renda disponível, quanto poderia ser poupado e se o prazo criado para realizar esse objetivo era real, ou seja, se analisou o cenário.

Com as empresas não poderia ser diferente. Obviamente, as análises acontecem de maneira profunda e complexa, além de envolver um número maior de variáveis, porém o processo é o mesmo no qual se definem os objetivos e as maneiras de alcançá-los. A Comunicação como uma parte estratégica da organização, precisa estar alinhada a este processo de planejamento, a fim de que, no seu próprio planejamento, crie ações que sejam coerentes ao posicionamento da organização e a ajude a alcançar resultados, com o mesmo tom de voz que os demais setores, garantindo assim, que nada será feito de forma isolada.

No Brasil, o processo de planejamento para Comunicação é recente e passa a ter características estratégicas a partir do final dos anos 1970. Esse desenrolar da estruturação do planejamento é discutido especialmente por Margarida Kunsch, e será apresentado ao longo do capítulo.

Por definição, planejar, segundo Danilo Gandin (2000*b*) é construir uma realidade com as características que se deseja, interferindo e direcionando-a para um caminho desejado. Diferentemente das previsões e projeções, que são soluções imediatistas e correspondem, respectivamente, a uma percepção do provável e a uma busca no passado para prognosticar situações futuras (OLIVEIRA apud KUNSCH, 2003, p. 203), o processo de planejamento não pode ser isolado de análises dos contextos internos e externos. Ele requer as etapas de pesquisa e diagnóstico, análise, definição de objetivos e estratégias e a determinação da hierarquia de ações e aplicação de recursos, além da mensuração.

Russel L. Ackoff define planejamento como “algo que fazemos antes de agir, isto é, uma tomada antecipada de decisão” (ACKOFF apud KUNSCH, 2003, p. 205). Um processo em contínua mudança, dinâmico e flexível, que cria uma base para ajudar na tomada de

decisões futuras sobre o que fazer, qual caminho seguir e por que fazer. José Maria Dias define o processo como característica básica do planejamento,

que se inicia com a identificação da própria organização. Define estratégias, planos, detalhamento com indicações de programas e projetos orientados para a sua implementação. Adicionalmente, o processo de planejamento inclui mecanismos de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo. Planejamento é, assim, uma função organizacional contínua, porque o ambiente encontra-se em mutação permanente. (DIAS apud KUNSCH, 2003, p.206).

Descritas estas características, é possível perceber que o processo de planejamento estruturado é de grande importância para as organizações. Segundo Kunsch, além de direcionar esforços de maneira estratégica e adequada para alcançar os objetivos, o planejamento otimiza recursos e permite que as mudanças sejam menos traumáticas. Com um planejamento estruturado, as tomadas de decisão que são necessárias para a adequação das mudanças são mais simples e evitam que todo o esforço previamente envolvido seja perdido. O planejamento mantém uma linha lógica que conecta todas as ações e impede que elas sejam feitas de forma fragmentada e improvisada. Sem planejamento, todas as ações seriam soluções desconexas e de última hora. Sobre a importância de planejar, a autora destaca ainda a minimização dos custos, uma vez que se vê com antecedência qual ação será executada e o quanto se pode e deve gastar e a possibilidade de criação de sinergias, que incentivam o esforço em equipe e diminuem imprevistos individuais.

Em algumas organizações, ou até mesmo dentro das equipes, ainda ocorrem algumas percepções erradas de que o planejamento possa diminuir a flexibilidade, eliminar mudanças, impedir uma nova tomada de decisão ou ser uma burocracia empresarial. Por isso é de fundamental importância que a liderança esteja envolvida com o processo, a fim de estimular e até mesmo cobrar que o planejamento aconteça. Isso fará com que as pessoas percebam, conforme o processo for se estruturando e fortalecendo, que o planejamento não é tarefa simples, já que exige conhecimento da empresa, análises e criatividade, mas que ele tende a “facilitar a tomada de decisão no futuro [...] e reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa” (OLIVEIRA apud KUNSCH, 2003, p. 207), por isso é tão importante.

José Maria Dias indica cinco vantagens para o uso do planejamento:

propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho; permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização; e amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como lhes suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas (DIAS apud KUNSCH, 2003, p. 216).

Inicialmente, é interessante diferenciar planejamento de plano, projeto e programa. De acordo com Horácio M. de Carvalho, planejamento é um processo sistematizado de construção no qual diversas fontes são ouvidas e uma metodologia é escolhida para a criação do plano. Já o plano é um documento criado como resultado do planejamento e que servirá como referência para a criação dos programas e projetos, que são documentos mais pontuais e de menor abrangência.

Inerente ao processo de gestão estratégica, o planejamento é um processo que deve contribuir com objetivos totais e ser flexível para se adaptar às mudanças de cenário. Além disso, precisa antecipar funções e integrá-las, porque o planejamento tem influência sobre todas as atividades da organização, definindo quais os principais pontos que precisam estar alinhados entre as áreas e as formas de controle que serão executadas. Através do seu acompanhamento, o planejamento indica quais modificações são necessárias para garantir que os objetivos sejam alcançados com o mínimo de problemas (KOONTZ et. al apud KUNSCH, 2003).

Em seguida, é possível definir o plano como um instrumento do processo de planejamento que tem maior abrangência e reúne elementos capazes de guiar a conduta e embasar as decisões de um grupo. No plano são formalizados os objetivos gerais a serem alcançados, assim como as diretrizes e as estratégias, além da aplicação dos recursos principais e responsabilidades. As organizações que realizam um planejamento estratégico têm como produto um plano estratégico. Este plano, que tem como fonte as macro-orientações da empresa e os projetos e programas específicos de cada setor da organização, define as macroestratégias e os planos gerais de ação. Como resultado, cria-se um documento único de referência, com indicações que auxiliam na elaboração de projetos, que quando formulados com base neste plano, mantém a coerência interna da organização e da imagem em relação ao ambiente externo.

Já o projeto é algo mais específico, tendo o foco na execução, recursos e detalhes técnicos. Ele é um “conjunto de ações capazes de modificar uma situação identificada por outra desejada” (KUNSCH, 2003, p.367). Considera as ações que precisam ser executadas, procedimentos metodológicos, alocação de recursos e o cenário institucional para que a implementação seja possível, podendo sempre passar por ajustes para se adequar à realidade da organização. A elaboração de um projeto elimina, ou ao menos diminui ações impensadas e atitudes precipitadas, além de apontar as vantagens e desvantagens de determinada alocação de recursos. Nilson Holanda define cinco etapas de estruturação de um projeto: “estudos preliminares, anteprojeto, projeto final ou definitivo, montagem e execução (colocação em funcionamento) e funcionamento normal” (HOLANDA apud KUNSCH, 2003, p.369). Dentre as etapas citadas, pode ser considerada como uma etapa principal “estudos preliminares”, pois somente em posse das informações necessárias sobre organização, será possível criar um projeto que vá efetivamente contribuir com os objetivos gerais e que seja coerente com a sua cultura e suas necessidades.

Enquanto programa “seria o final da fase de tomada de decisões, tendo em vista o melhor uso dos recursos econômicos” (CARVALHO apud KUNSCH, 2003, p.222). É um instrumento que define a logística das ações planejadas. Mais do que um cronograma, explicita quais providências devem ser tomadas para que as ações sejam executadas dentro do prazo e, assim, o objetivo alcançado.

Quando as áreas constroem seus planos e projetos torna mais fácil a visualização de todas as ações e iniciativas que estão em andamento na organização. Isso permite a melhor coordenação das áreas para que elas estejam de acordo com os objetivos gerais da empresa e também ajuda a manter uma imagem coerente da empresa tanto interna quanto externamente, já que todos seguem o mesmo direcionamento.

2.1. Construção da imagem e da identidade corporativa

O processo de planejamento consolidado também mostra a sua importância na construção de uma imagem sólida da organização. De acordo com Kunsch, a identidade corporativa é formada pela soma das suas expressões, das suas formas de Comunicação e seus atributos, considerando o que a empresa é e o que ela faz. Por isso é de fundamental importância que todos estes aspectos conversem entre si, criando assim, uma única imagem será transmitida para os públicos.

Para criar uma manifestação tangível da empresa, são considerados aspectos como a estrutura da empresa, sua trajetória e histórico, suas filiais, patrimônio e organograma, ou seja, o que ela realmente é. Além disso, o que a empresa se propõe a fazer também é levado em conta, como “atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição” (COSTA apud KUNSCH, 2003, p.172).

Porém, existem outros aspectos a serem considerados na construção da identidade corporativa. Para Costa, além da face objetiva, formada pela o que a empresa é e aquilo que ela faz, é preciso analisar também o que ele chama de face subjetiva, que são os aspectos que foram definidos pelos públicos a respeito da organização, tanto público interno, quanto público externo. Assim, ele define três níveis para a construção da identidade de uma organização: o que ela diz, o que ela efetivamente faz e o que falam e pensam os seus públicos.

Cees Van Riel elenca elementos que compõem o que ele chama de “auto-apresentação da empresa”: 1) Comportamento: principal forma de julgamento dos públicos sobre as empresas. Eles julgam a organização de acordo com os seus atos; 2) Comunicação: análise dos diferentes signos e símbolos que formam uma identidade; 3) Simbolismo: os elementos visuais apresentados, como nome, logos, fontes e imagens normalmente utilizadas que expressam a personalidade da organização; 4) Personalidade: são as formas de expressão da auto-percepção da organização. O comportamento e o simbolismo são formas pelas quais a personalidade da empresa se torna tangível (CEES VAN RIEL apud KUNSCH, 2003).

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego traz uma definição de identidade pontual, mas bastante esclarecedora:

têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma “identidade não-identificável”, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. (TORQUATO, 1986, p.97).

Essa ideia de “soma das maneiras” apresentadas por Torquato reforça a ideia anteriormente apresentada de Cees Van Riel de um conjunto para a formação da identidade, no qual cabem os símbolos, referindo-se a *design*, cor e topografia. Contudo, enquanto Costa une as faces objetiva e subjetiva para a formação de uma identidade corporativa, Torquato faz

uma diferenciação entre a apresentação simbólica e a identidade verdadeira. Para o autor, a apresentação simbólica é apenas a imagem passada pela organização, aquilo que é transmitido para a opinião pública e construído pela Comunicação, enquanto a identidade refere-se à natureza do negócio, o perfil técnico e cultural da empresa.

Concordando com a diferenciação definida por Torquato, Kunsch discute as diferenças entre imagem e identidade. A imagem é a forma como a organização é percebida pelos seus *stakeholders*¹, formada por um conjunto abstrato e intangível de percepções, com uma visão subjetiva e parcial da realidade. Já a identidade é composta pela forma como a organização age, pelas coisas que faz e a maneira pela qual deseja ser percebida.

A Comunicação precisa se basear em dados reais para a construção da imagem de uma empresa. Durante esse processo, jamais deve utilizar falácias para convencer os seus públicos, pois isso quebraria a relação de confiança que estava sendo construída com a organização. Segundo Kunsch, a construção de uma imagem corporativa positiva e uma identidade consistente é reflexo de um comportamento institucional coerente e de uma comunicação integrada.

Portanto, para que a organização consiga transmitir para todos os seus públicos uma imagem que reflita a sua identidade, é preciso que suas ações, pronunciamentos e posicionamentos estejam alinhados aos objetivos, à missão, à visão e aos valores da empresa e sejam convergentes tanto na comunicação interna, quanto na comunicação mercadológica, institucional e administrativa. Essa necessidade reforça a importância de um planejamento consolidado que converse com todas as áreas da organização e crie diretrizes e estratégias a serem seguidas baseadas nestes aspectos citados.

2.2. Características e dimensões do planejamento

Segundo Kunsch tendo como referência Jorge Miglioli (1983) e Mário M. Prata (1991), de maneira mais generalista, todo processo de planejamento tem dez características básicas em comum, sendo que algumas destas características acabam por se tornar fases essenciais do planejamento que serão tratadas mais à frente.

¹ Os *stakeholders* de uma empresa são os seus públicos considerados estratégicos, como clientes, empregados ou investidores. O termo foi criado em 1963 pelo filósofo Robert Edward Freeman e “se referia à grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir”. Disponível em: <http://www.portaladministracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>

- 1) O planejamento é sempre voltado para o futuro. As decisões do presente têm impactos futuros;
- 2) Todo planejamento precisa de um sujeito, seja ele uma organização, um conjunto de pessoas ou um órgão, que intervém no processo de planejamento e pode atuar tanto na esfera política, técnica ou de execução;
- 3) A realidade/conjuntura é o objeto que será submetido à ação do sujeito;
- 4) Os planejamentos visam a objetivos formulados pelo sujeito;
- 5) O planejamento cria uma estratégia que orienta as ações buscando a otimização de resultados;
- 6) Durante o planejamento, uma análise de aplicação de recursos e meios (humanos, financeiros, etc.) e a sua implementação precisa ser elaborada e contemplada no plano;
- 7) Um planejamento exige vontade política e determinação para planejar e executar as ações;
- 8) Como resultado do planejamento, os planos buscam a eficácia para alcançar os objetivos;
- 9) O planejamento organiza as ações pretendidas ou programadas, definindo-as como prioritárias ou não;
- 10) Todo planejamento deve ter uma dimensão temporal. Deve-se considerar se o plano será de curto (um ano), médio (quatro a cinco anos) ou longo prazo (acima de dez anos).

Estas características apresentadas são consideradas nos planejamentos em geral. Quando direcionado para organizações ou empresas, segundo José Maria Dias (1982), outras características em comum podem ser apontadas, como a abrangência, a integração dos setores, a temporalidade, a flexibilidade e a filosofia. Como filosofia, entendem-se os princípios orientadores que direcionam as atitudes das lideranças das organizações, levando-as a criar um clima favorável. Um clima propício é o primeiro passo para a criação de um planejamento eficiente para a organização.

Um planejamento organizacional considera e integra todas as unidades independentes da empresa, a fim de manter um direcionamento único e consistente entre todas estas unidades e facilitar uma tomada ágil de decisão em caso de mudanças. Por exemplo, se a empresa possui regionais ou filiais além de um centro corporativo, é importante que todos contribuam

durante o planejamento, e que sejam contempladas no plano, para que se sintam participantes do processo e assim mais estimuladas a manter uma rotina de planejamento e seguir as orientações e diretrizes determinadas. Com todas as áreas, regionais e filiais tendo os mesmos pontos principais como orientação, é mais fácil transmitir uma imagem única para os públicos.

Nos planos corporativos as questões políticas ganham importância e não podem ser ignoradas. Segundo Myrian Baptista, as organizações já têm a clareza de que as condições externas devem ser consideradas para a construção do planejamento:

Hoje, tem-se a clareza de que, para que o planejamento se efetive na direção desejada, é fundamental que, além do conteúdo tradicional de leitura da realidade para o planejamento da ação, sejam aliados à apreensão das condições subjetivas do ambiente que ela ocorre o jogo de vontades políticas dos diferentes grupos envolvidos, a correlação de forças, a articulação desses grupos, as alianças ou as incompatibilidades existentes entre os diversos segmentos. (BAPTISTA apud KUNSCH, 2003, p. 211).

Com foco em Assessoria de Imprensa, Eduardo Ribeiro e Gisele Lorenzetti discutem o planejamento estratégico e trazem alguns pontos interessantes que eles julgam essenciais para a criação de um planejamento de Comunicação, como a preocupação em traduzir a identidade da organização. Como apresentado no subcapítulo, *Construção da imagem e da identidade corporativa*, os autores reforçam a ideia de que todas as mensagens transmitidas pela empresa, ou através da mídia, devem ratificar a identidade e os valores da organização, apresentando quem é ela, o que ela faz e quais são suas principais características, criando assim, uma mensagem comum a todos os públicos. Se a identidade de uma empresa é confusa, pode gerar uma menor relevância no mercado e um afastamento dos seus *stakeholders*.

Ainda segundo os autores, o planejamento de Comunicação também não deve abrir mão de ser inovador e criativo. Ele deve buscar agregar valores, por vezes intangíveis, mas que fazem diferença no resultado dos negócios. Por exemplo, hoje as empresas sentem a necessidade de serem percebidas como organizações que se preocupam com a sustentabilidade, que dão lucros para os seus acionistas, mas que também deixam um legado positivo para a sociedade e as comunidades onde atuam, a fim de conseguir a “licença social

para operar”². Logo, sustentabilidade que é um valor intangível e difícil de explicar, precisa ser traduzido de diversas maneiras para cada público específico, para que assim eles possam compreender a totalidade do termo, que envolve atuação nas dimensões econômicas, sociais e ambientais. Ser percebida como uma empresa sustentável faz diferença não só para a imagem da empresa, como também para a escolha da marca pelo cliente, ou seja, aumenta sua participação no mercado, pois o papel da empresa e seu lugar na sociedade estão se transformando. Segundo Salma Mello, se anteriormente as empresas eram vistas quase que exclusivamente como agentes econômicos, preocupadas apenas com a produção e execução dos seus bens e serviços, hoje as organizações consideram importante serem vistas como protagonistas sociais, indo além das responsabilidades com os seus produtos. Elas precisam estar atentas sobre os impactos social e ambiental pelos quais são responsáveis, pois agora sofrem com a cobrança para atuar com mais transparência e se manter mais próxima às demandas da população (MELLO, 2010).

Por isso, as empresas devem ser criativas em seus planejamentos para conseguir apresentar esse valor da forma mais clara e concreta possível para os seus públicos, diversificando o ponto de vista em cada ação e questionando ações automáticas e repetitivas.

Ribeiro e Lorenzetti, assim como Kunsch, reforçam a necessidade do planejamento ser flexível para se adaptar às mudanças que certamente irão acontecer ao longo do prazo estipulado para a duração do plano. Os autores sugerem que a revisão possa ser programada, podendo ser trimestral, por exemplo, e que possa ser por necessidade, em caso de uma crise ou mudança de cenário, ou ainda por oportunidade, caso haja o surgimento de uma nova tecnologia ou um novo parceiro. É válido destacar que nem sempre a área dona do planejamento, neste caso a Comunicação, poderá agir com total autonomia para mudar o que foi planejado, desconsiderando o ritmo dos diversos processos que a compõe e a cultura da organização. “O importante é fazer um planejamento consistente, criativo e diferenciado, que esteja em sintonia com os objetivos da própria Comunicação e da organização como um todo e com a capacidade de se ajustar” (RIBEIRO & LORENZETTI, 2011, p. 217).

O esforço para a implementação de um planejamento também é um ponto em comum entre os autores. Um planejamento com ações que estão fora do orçamento deve ser revisto para que seja executado e o plano seja de fato colocado em prática. O plano de comunicação,

² O termo foi proposto em 1997 por Jim Cooney, executivo de uma mineradora canadense, como requisito essencial para a sobrevivência futura da indústria de mineração.

quando finalizado, não pode ser um documento esquecido, ele precisa ser um documento vivo, de consulta e no qual cabem atualizações. Existe ainda a necessidade do acompanhamento destas ações, permitindo correções ao longo do percurso e a proposição de soluções caso alguma ação não tenha sido realizada. Isso permite a visualização de resultados parciais e a noção se o objetivo principal será ou não alcançado, reforçando assim, a necessidade do planejamento ser flexível e estar aberto às mudanças para que os erros possam ser corrigidos ao longo do processo.

Em um planejamento, os objetivos devem gerar estratégias, conforme reforçam Ribeiro e Lorenzetti, por isso a criação de uma estratégia coerente só será possível caso a organização saiba qual ponto ela quer atingir. Torquato destaca alguns objetivos que podem ser considerados para a construção de um plano, como:

- 1) Recompôr a confiança da sociedade na organização, procurando modernizar os seus processos, estruturas, ações de trabalho e métodos;
 - 2) Reformular ou melhorar a imagem da empresa;
 - 3) Engajar os empregados ou colaboradores em algum processo de mudança.
- (TORQUATTO, 1986, p.132)

A definição da estratégia gera um plano de ações com foco no objetivo e deixa claro onde a empresa quer chegar. A estratégia também deve estar sempre alinhada à missão, à visão e aos valores da organização, a fim de disseminar esses conceitos e introjetá-los no dia-a-dia dos empregados e gestores. As palavras não precisam estar transcritas, mas as ações e as demais etapas precisam transparecer que esses valores são reais. Missão, visão e valores são de grande importância não só no processo de criação de um plano estratégico da organização, como também para o plano da Comunicação e serão melhor detalhados mais à frente.

Depois de definidos os objetivos e a criação da estratégia, Ribeiro e Lorenzetti trazem para a discussão a necessidade de se ter um foco bem definido na hora da implementação e execução desta estratégia. Seguir o plano que foi construído é importante para não prejudicar o que já foi feito e os resultados finais, ainda que mudanças ocorram. Por exemplo, se no plano foi definido que, em uma ação com jornalistas, aqueles que são especializados na área seriam priorizados antes dos jornalistas mais gerais, é importante se ater a esta ideia, uma vez que ela foi proposta e pensada como a melhor forma de atender ao objetivo.

Um último ponto de atenção sugerido por Ribeiro e Lorenzetti é a etapa de mensuração de resultados, ainda que não deixem claro como fazê-la, já que, segundo os

autores, não existe um método universal. Com a multiplicidade de metodologias que existem, comprovar o resultado de uma ação de comunicação não é tarefa das mais simples. Como comprovar que a mensagem passada realmente atingiu o receptor? Ou afirmar que a organização se aproximou dos seus públicos? Existem métodos como pesquisas ou enquetes que podem ajudar nesta percepção, ou até mesmo uma análise de mudança de comportamento que só poderá ser percebida depois de um médio ou longo prazo. Essas são algumas opções que precisam ser pensadas no processo de planejamento para garantir o papel da Comunicação como uma área estratégia.

2.3. Tipos e níveis hierárquicos do planejamento

Existe uma infinidade de tipos e formatos de planejamento focados nas mais diversas áreas, por isso serão apresentados aqueles que estão no âmbito das estruturas organizacionais. Para Margarida Kunsch, existem três tipos essenciais de planejamento que são caracterizados de acordo com os níveis hierárquicos das organizações: o planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional.

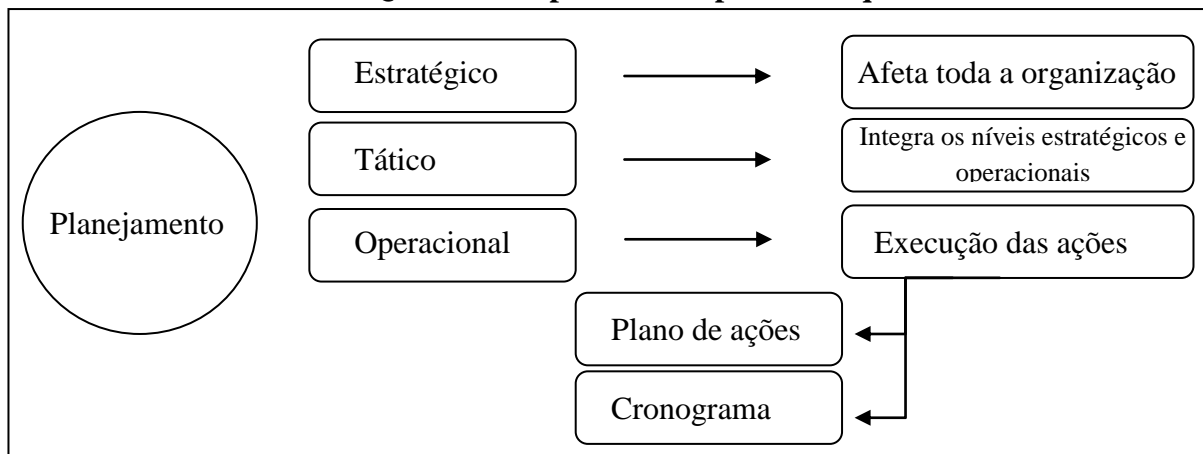
O planejamento estratégico é responsável pela organização como um todo e contempla as principais decisões estratégicas. Normalmente, caracteriza-se como de longo prazo e busca sintonia com os ambientes externos e internos, considerando as demandas sociais e competitivas e os desafios e oportunidades. Seu objetivo é buscar as melhores formas de gerir as ações estratégicas da organização.

O planejamento tático é mais restrito, atuando em determinados setores ou áreas da organização, e tem seu horizonte em curto prazo. Mais específico e pontual, busca soluções para as demandas atuais, considerando a eficiência, o uso dos recursos disponíveis e as ações administrativas na execução. Um plano tático serve como um meio ou um instrumento para a implementação do plano estratégico, uma vez que é embasado nas estratégias e macro orientações definidas para corporação e visa aos mesmos objetivos predefinidos. Ele pode também ser visto como a ponte de ligação entre o planejamento estratégico e o operacional.

Já o planejamento operacional tem como foco a instrumentalização e a formalização de todo o processo de planejamento e as metodologias utilizadas. Acompanha e controla as execuções das ações, permitindo a correção de erros ao longo do processo. Tem organizada a previsão de ações futuras, definindo assim, níveis hierárquicos de execução.

Apesar de classificados separadamente, a autora enfatiza que os três tipos de planejamento citados são dependentes um do outro, coexistindo e se complementando. Eles ocorrem em concomitância e são indispensáveis para alcançar os grandes objetivos estabelecidos pelas organizações e para a sobrevivência perante a concorrência. Os planejamentos também facilitam a sistematização e a visualização do cumprimento da missão da empresa.

Quadro 1: Tipos *versus* tipos hierárquicos³



Fonte: (ALMEIDA apud Kunsch, 2003, p. 215).

³ Livre adaptação do quadro “Tipos *versus* níveis hierárquicos” criado por Martinho I. de Almeida (2001).

3. O planejamento estratégico aplicado à Comunicação organizacional

Até este ponto foram discutidos aspectos mais gerais do planejamento. Foi apresentada sua importância, sendo uma referência para direcionar esforços de maneira estratégica e focada em objetivos, como um facilitador para a tomada de decisões em momentos de crises ou mudanças, além de suas características principais, suas hierarquias e a sua relevância para a construção de uma imagem coerente da organização perante seus públicos. A partir deste capítulo, a construção do planejamento e toda sua influência será voltada para a comunicação, o seu histórico no Brasil, como os as questões desta área devem ser consideradas neste processo de construção e como ele resultará em um plano de comunicação.

3.1. A evolução do planejamento estratégico em comunicação

O início da década de 1960 trouxe mudanças no cenário político brasileiro. As mensagens ufanistas, exaltando as conquistas esportivas e econômicas eram as mais populares. Tentando se adaptar, as empresas começaram a se planejar para poder enfrentar os novos desafios da época. Esse período empresarial é então caracterizado por Margarida Kunsch como um período proativo e antecipatório, no qual se fazia uma gestão por antecipação de mudanças, ou seja, as organizações planejavam as mudanças a serem realizadas e as executavam. Segundo Eduardo Ribeiro e Gisele Lorenzetti nos anos 1970 e 1980, a estrutura da Comunicação e da Assessoria de Imprensa começou a se fortalecer no Brasil, mantendo o histórico de atuação proativa, mas desenvolvendo novas posturas, como a preventiva ou a reativa, de acordo com cada organização. De acordo com os autores, a Comunicação seria proativa ao divulgar notícias que engrandecessem suas marcas e ativos, seria preventiva ao identificar problemas e tentar solucioná-los, ou seria reativa, dando repostas aos jornalistas à medida que fossem solicitadas. Essa organização das empresas em relação à mídia trouxe como benefícios o fortalecimento da própria organização como fonte de informação, garantindo assim a possibilidade de resposta em assuntos polêmicos, e o aumento do fluxo de informações entre as mídias e as empresas. Fernando Braga, no Manual de Comunicação Empresarial (2004), afirma que essa mudança de postura se deu quando as empresas perceberam que alguns investimentos que faziam em pesquisa, desenvolvimento, ou tecnologia, poderiam gerar informativos e notícias que interessariam o público. Por consequência, as organizações teriam maior exposição positiva das suas marcas.

Com o passar das décadas, o plano estratégico teve uma evolução conceitual. “Como instrumento e metodologia gerencial, ele abrange toda a organização e vincula-se ao que acontece no meio ambiente social” (KUNSCH, 2003 p.234). Essa evolução teve três fases principais: a primeira foi o planejamento financeiro, nos anos 50, no qual o foco estava em cumprir orçamento. Na segunda fase eram criados os planejamentos de longo prazo, nos quais mudanças e descontinuidades não eram previstos, então logo foram vistos como limitados e ineficientes. A terceira fase começa a se desenvolver no final dos anos 70, com o planejamento estratégico. Metodologias e técnicas começavam a ser aplicadas, dentre elas a matriz SWOT, um modelo que busca a melhor visualização das capacidades e oportunidades internas, além das possíveis influências externas. Com esse modelo, as organizações identificavam seus pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weakness*) de acordo com o cenário interno. Podiam também identificar quais eram suas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) considerando o ambiente externo. A matriz SWOT será apresentada mais à frente, junto das etapas de construção do planejamento.

Essa evolução do planejamento e a mudança do papel da área de Comunicação permitiu, segundo Braga, que o profissional de comunicação passasse a participar junto às lideranças das reuniões de dia-a-dia e das discussões de elaboração do planejamento estratégico e a contribuir para a construção da missão, visão e valores das organizações. Contudo, a estruturação do planejamento trouxe como desvantagem a distância criada entre a elaboração do plano e a sua execução. A concepção da estratégia e a operacionalização ficaram então desintegradas, não só pela falta de aplicabilidade dos planos criados, mas pela distância entre aqueles que planejavam e os que executavam. Para Kunsch, o planejamento estratégico, a administração estratégica e o pensamento estratégico não estavam conectados entre si. Para contornar essa situação e colocar em prática o planejamento estratégico foi incorporado ao processo de planejamento o conceito de administração estratégica.

Ao contrário dos modelos anteriores, nesta forma mais flexível de planejar estão previstas mudanças nos processos, recursos e no cenário. Mauro Calixta Tavares destaca:

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para a sua implementação e a participação em vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo. (TAVARES apud KUNSCH, 2003, p.236).

Pierre Tabatoni e Pierre Jarniou reforçam a importância que é dada pela administração estratégica à flexibilidade do plano. Kunsch destaca os princípios geradores da flexibilidade, como programas estratégicos inovadores, a análise de potenciais mudanças futuras e o entendimento a fundo da cultura e dos fundamentos do poder da organização. Com a aplicação da administração estratégica, a força “está no fazer-acontecer; na perseguição dos objetivos; [...], do uso da flexibilidade, do poder da inovação e da criatividade” (KUNSCH, 2003, p.239). Além desses fatores, não se pode desconsiderar as demandas do ambiente externo.

Com o uso da gestão estratégica, os focos formais do planejamento ficaram para trás. De acordo com Ralph Stacey, citado por Kunsch, os hábitos culturais da organização e suas atividades políticas precisam ser consideradas na implementação da estratégia. Por isso se faz necessário, não só a criação de um planejamento estratégico, mas também utilizar os conceitos da administração estratégica e do pensamento estratégico. Como pensamento estratégico, pode-se compreender uma forma de “visão aberta, sistêmica e voltada para frente (interativa)” (OLIVEIRA apud KUNSCH, 2003, p. 241). O pensamento estratégico sempre requer inovação e, para tal, é preciso ter atenção e sensibilidade para com o mundo ao redor. Porém, pensamento estratégico não é feito só de intuição e imaginação, ele requer conhecimento da organização para que as ideias sejam aplicáveis e possam contribuir para o processo de planejamento e gestão estratégica.

3.2. A construção de um plano de comunicação

Considerando os aspectos de administração estratégica e pensamento estratégico anteriormente descritos, é possível criar um plano estratégico de comunicação. Assim como os planos estratégicos das organizações, o planejamento voltado para a Comunicação visa à integração dos processos e à diminuição de ações isoladas e pontuais. A análise de cenário e das necessidades dos públicos durante o processo de criação de um plano reforça a ideia da Comunicação como uma área estratégica para empresa, que contribui para a difusão da identidade e dos valores, e não apenas como uma “ferramenta” que faz veículos comunicacionais.

Kunsch propõe quatro princípios a serem considerados para a criação de um plano estratégico de comunicação:

- 1) O primeiro ponto é o uso de metodologias e técnicas administrativas que ajudem a criar um plano que seja eficaz e realmente contribua para a organização alcançar seus objetivos, ou seja, que corresponda às demandas existentes. Contudo, mais importante que um planejamento bem estruturado e metodologicamente correto é a aplicabilidade. O plano tático da área de Comunicação é criado com a função de ser uma referência a ser utilizada na hora de criar campanhas, em momentos de crise ou como base para regionais e filiais, por exemplo. Se ele não contemplar as necessidades da organização, dando direcionamentos que possam efetivamente orientar um plano de ação ou uma tomada de decisão, ele se tornará um documento sem funcionalidade;
- 2) O segundo aspecto discutido é a percepção da empresa em relação à Comunicação como uma área estratégica. Como dito anteriormente, a Comunicação não pode ser vista como uma área de suporte que executa tarefas e divulga boas ações nos veículos. Ela precisa estar alinhada ao planejamento estratégico da organização para ser capaz de criar o seu plano pensando no macro, em acordo com a missão, visão e valores da empresa. A Comunicação também precisa ser encarada como uma área de integração, com um papel essencial para a boa relação interpessoal e interdepartamental, que busca a sinergia entre departamentos e equipes a fim de realizar objetivos globais, tangibilizar valores, estabelecer a visão e estimular a melhoria de desempenho;
- 3) Em terceiro lugar, destaca a importância da liderança e da equipe estarem munidas de conhecimento técnico sobre planejamento estratégico, sobre as ciências da comunicação e sobre o mercado no qual a empresa está inserida, para que assim possa acrescentar informações de real importância ao plano, além de estar engajada com o processo de planejamento, pois é um processo que exige vontade política;
- 4) Por último, a valorização na cultura organizacional do processo de planejamento. É de grande importância que todos os setores da empresa estejam envolvidos no processo de “formulação do planejamento estratégico, dando-lhes a oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e dos fortes” (KUNSCH, 2003, p. 246). Apenas para reforçar as definições que já foram apresentadas anteriormente, o plano é um instrumento do processo de planejamento. É um documento que apresenta o resultado do ato de planejar.

Com esses aspectos estabelecidos, também é importante para a elaboração de um plano de comunicação ouvir não só as autoridades da organização, mas também especialistas

em comunicação que atuem em empresas ou universidades, por exemplo, e que possam ser capazes de ajudar a organizar todas as fontes de informação. Esse investimento em um profissional externo de consultoria reforça a importância da vontade política para que o planejamento possa ser executado, uma vez que não é um recurso barato. O planejamento estratégico de Comunicação busca estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a criação de uma comunicação integrada e para a sua formulação é preciso seguir algumas etapas que serão apresentadas em breve.

3.3. A Comunicação Integrada

A Comunicação Integrada é um termo criado por Margarida Kunsch e definido como uma filosofia que faz com que as diferentes áreas tenham uma postura convergente, buscando por sinergias. De acordo com a autora, para que a comunicação integrada de fato exista, é necessário um trabalho de base com pesquisa, análise, planejamento e avaliação. Essa integração entre as áreas garante a coerência das ações e da linguagem, mesmo com as diferenças e individualidades de cada setor. Além disso, quando esta articulação tem como base uma política global e objetivos definidos, permite que todas as ações estratégicas e táticas e os produtos de comunicação sejam direcionados de acordo com o objetivos específico para cada público de forma mais simples e eficaz (KUNSCH, 2003).

O conceito de Comunicação Integrada implica na união da comunicação mercadológica, da comunicação interna, da comunicação administrativa e da comunicação institucional. A união destes elementos é definida por Kunsch como o *mix*, o composto da Comunicação Organizacional. A Comunicação Organizacional se configura a partir das diferentes formas de comunicação que estão inseridas nestas atividades.

No Brasil, o termo Comunicação Empresarial ainda é bastante utilizado, mas ele exclui outro tipo de organizações que possuem estruturas de Comunicação, como ONGs, fundações sem fins lucrativos, organizações públicas e etc. Por isso, segundo a autora, o termo Comunicação Organizacional é melhor aplicado. Torquato também justifica a sua preferência pelo termo:

Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. [...]. Não há mais sentido, portanto, em se

restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente a apropriada para essa realidade. (TORQUATO, 2013: 1)

A segunda metade dos anos 1980 trouxe uma mudança significativa na percepção sobre a Comunicação. Até então, a área era relacionada a projetos pontuais, como direcionar comunicados aos empregados, divulgar uma boa ação feita pela empresa para a comunidade, ou receber visitas e autoridades, sem nenhuma ligação com o planejamento estratégico das organizações. Porém, em 1985, a Rhodia, empresa da indústria química, publicou o seu Plano de Comunicação Social, nitidamente interessada em incluir a Comunicação nas decisões importantes da empresa.

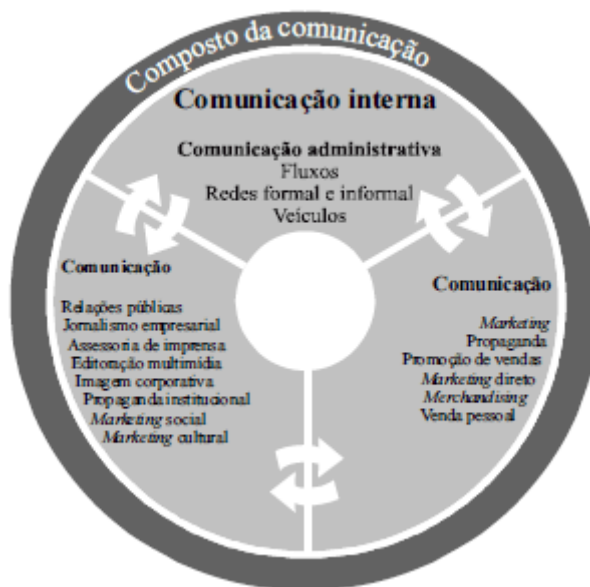
Nesta ação de vanguarda, o Plano de Comunicação Social da Rhodia já considerava o conceito de Comunicação Integrada e tinha a preocupação em alinhar toda a empresa com o cenário vivido no Brasil, especialmente o cenário político de transição para a democracia. Naquele momento, descrevem Paulo Nassar e Roberto Carlos Bernardes para a Revista *Aberje*, começavam a surgir públicos que poderiam influenciar os negócios e as operações empresariais. Sendo assim, o Plano mapeava os novos públicos da organização e ensinava aos seus executivos como deveriam se relacionar com tais públicos, especialmente jornalistas, que poderiam intervir para a criação de agenda na mídia e incluir a empresa no processo de formação da opinião pública.

O plano feito pela Rhodia apresenta a importância da Comunicação Integrada na mudança de pensamento sobre a Comunicação Organizacional e a sua relevância para o planejamento estratégico da empresa.

A Comunicação, para a Rhodia, deixa de ser apenas guardião da sua boa imagem - instrumento de defesa para riscos, medidas ou opiniões que prejudiquem seus interesses - para se tornar um composto de ações permanente e integradas, na vanguarda de suas mensagens institucional, mercadológica e corporativa. (Rhodia, 1985, p.5)

O quadro a seguir ilustra a integração entre as áreas de Comunicação Institucional, a Comunicação Interna, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Administrativa. Esse composto que forma a Comunicação Organizacional conversa ao mesmo tempo com diferentes públicos, que podem ser compartilhados por diferentes áreas. Por isso, o ideal, é que os diferentes tipos de Comunicação não trabalhem de forma isolada, mas sim alinhadas, criando um posicionamento coerente.

Quadro 2: Comunicação Organizacional integrada



Fonte: (KUNSCH, 2003, p.151)

Comunicação administrativa

A Comunicação administrativa é definida por Kunsch como um processo que organiza e viabiliza fluxos e redes de informação. Para administrar uma organização, é preciso, com a ajuda de metodologias e técnicas, planejar e coordenar recursos, direcionando-os para que gerem alta produtividade e lucro. Através da organização desta rede de informações é possível alcançar tais resultados que permitirão a empresa sobreviver e progredir.

A comunicação administrativa tem como preocupação a unificação da linguagem no que se refere aos fluxos de serviços, aos níveis hierárquicos, às redes formais e informais de comunicação, objetivando orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais da organização. Fazem parte da comunicação administrativa as normas, as instruções, as portarias, os memorandos, as cartas técnicas, os regulamentos, os avisos, os índices, as taxas, a racionalização de rede, etc. (LUPETTI, 2007, p.27).

Comunicação interna

A Comunicação interna é voltada para o público interno - empregados, colaboradores, liderança e até mesmo a família dos empregados - estimula a troca de informações dentro da

organização e o diálogo entre a empresa e seu público. A Comunicação interna é também uma excelente forma de alcançar o empregado, fazendo com que eles entendam a missão, visão e valores da organização e procurem colocar em prática estes conceitos criados pela comunicação institucional. O empregado precisa entender e vivenciar a cultura da empresa e, se utilizados de forma criativa, os veículos de comunicação interna e as campanhas podem ser uma boa maneira de influenciá-los. Segundo Kunsch, diversos valores e ações criativas nascem com os empregados quando são estimulados em uma ação de comunicação participativa. Elizabeth Brandão e Bruno Carvalho consideram a Comunicação Interna como uma função estratégica da organização, “ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar, manter, ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos internos (BRANDÃO & CARVALHO, 2011, p. 192)”

A Comunicação interna não impede, no entanto, que as redes e os fluxos de comunicação aconteçam de forma paralela. Existem dois tipos de redes, a formal e a informal. Segundo Torquatto (2013), a rede formal é composta pelos canais oficiais que traduzem a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização sobre os mais diversos assuntos. Já a rede informal é formada pelas manifestações espontâneas feitas pelos empregados da organização. Quanto aos fluxos, ainda segundo o autor, eles podem ser: a) descendente, que tem como origem os dirigentes ou as estruturas emissoras das informações; b) ascendente, no qual o fluxo da informação é de baixo para cima; c) fluxo lateral, que promove o relacionamento entre estruturas e pessoas no mesmo nível hierárquico e; d) fluxo diagonal, no qual a informação transita entre especialistas de diferentes áreas e diferentes níveis hierárquicos. O fluxo diagonal pode ser visto como uma quebra de hierarquia nas empresas mais tradicionais. Porém, ele também pode ser estimulado pelas empresas que têm uma cultura mais moderna, pois, como neste fluxo nem sempre é necessário acionar os níveis hierárquicos superiores, ele agiliza a circulação da informação.

Alguns autores tratam a Comunicação interna como sinônimo do endomarketing. Para Analisa Brum,

(...) a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. O endomarketing, por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita (BRUM, 2010, p.41).

A visão de Brum pode ser percebida até como um pouco simplista quando ela acredita que apenas uma ação de endomarketing, quando bem executada, possa tornar o empregado mais comprometido com a postura da empresa, desconsiderando que o ambiente interno está repleto de interlocutores críticos, que questionam as ações da empresa. Por isso, tanto Kunsch quanto Ricardo Fasti, em seu artigo “Esqueçam o endomarketing”, discordam desta aproximação de significados.

Para a Kunsch, endomarketing é um conjunto de ações voltadas para os empregados e familiares. Sendo assim, ela acredita que essa visão restringe os empregados a clientes internos e limita a visão ampla proposta pela Comunicação interna (Kunsch, 2003, p.155). Já Fasti vai além, e diz que endomarketing é um “conceito artificial”, pois Marketing, em sua definição, exige que haja uma relação de trocas que tenham como resultado o lucro, e o autor não enxerga o ambiente interno de uma empresa como algo que possa ser caracterizado como um mercado com clientes. Segundo o artigo, o ambiente interno é um “organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendem seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação”. (FASTI, 1999, p. 07).

Outro ponto que destaca a importância da Comunicação interna é quando o empregado é percebido como multiplicador. Kunsch defende que o empregado se torna um porta-voz para a sua família e para o seu ciclo social, contando tanto os pontos positivos quanto os negativos, por isso os investimentos neste setor são tão relevantes. Manter o empregado bem informado quanto às questões internas, antecipar possíveis respostas sobre expectativas ou necessidades do empregado e manter ações de estímulo e engajamento ajudam na hora da defesa da organização e mediação de conflitos (Kunsch, 2003).

Comunicação Mercadológica

A Comunicação Mercadológica busca divulgar os resultados de uma organização. Ou seja, qualquer produto de comunicação criado para falar sobre os produtos ou serviços que a organização oferece, visando ao aumento das vendas, ou estabilização no mercado. A Comunicação Mercadológica abrange a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, marketing direto de relacionamento e eventos.

Uma boa definição de Comunicação Mercadológica é oferecida por Daniel dos Santos Galindo, definindo-a como “toda e qualquer manifestação cultural gerada a partir de um

objeto mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa” (GALINDO apud Kunsch, 2003, p. 163)

Comunicação Institucional

Para Torquato, a Comunicação Institucional tem como objetivo cuidar da imagem da organização, conquistando a credibilidade e a simpatia dos públicos. Além disso, estabelece a política e a filosofia da empresa e as divulga junto à missão, à visão e aos valores. Kunsch acrescenta que a comunicação institucional precisa conhecer bem estes atributos para que não se torne uma simples divulgação da marca, integrando ações dos processos de relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, marketing social e cultural e as propagandas institucionais.

É preciso reforçar que a comunicação integrada tem como objetivo criar sinergias entre este composto de comunicação, unificando a linguagem e o posicionamento da organização, buscando sempre que possível integrar as ações de cada uma destas áreas. Por isso, é de fundamental importância que haja um processo de planejamento estruturado e a criação de um plano consolidado, pois só assim todas as ações estratégicas estarão organizadas e terão visibilidade, não só para liderança, apresentando a Comunicação como uma área estratégica, mas também para as demais equipes e departamentos. A definição das iniciativas mais estratégicas e o seu acompanhamento permite que todas as equipes tenham acesso às informações sobre as ações que estão acontecendo e, principalmente, as que irão acontecer, criando a possibilidade de se pensar em uma estratégia conjunta, com sinergias entre as áreas e assim atingir o mesmo público através diferentes ações, mas que passam a mesma mensagem.

Porém, mais do que passar a informação, a Comunicação Integrada precisa ir além. Ela precisa estimular e influenciar para que haja uma mudança comportamental, levando as pessoas à ação. Por isso, ao invés de optar por um único veículo, é importante que a organização perceba quais são as formas de comunicação mais pertinentes para atingir o público alvo, utilizando os diferentes canais para alcançar os seus públicos (RIBEIRO *et al.* apud Lupetti, 2007). E, com estes diferentes veículos e formas de comunicação, gerar sinergias para que uma única mensagem, definida pela organização durante o processo de

planejamento, seja transmitida, mostrando coerência dentro da empresa e reforçando a sua imagem.

3.4. As etapas da construção de um plano de Comunicação Organizacional

Como já foi dito, existem diversos tipos de planejamento. Neste subcapítulo será abordada a criação de um Plano de Comunicação Organizacional, que, baseado no plano estratégico da empresa, cria diretrizes e serve como referência para a criação dos projetos dos “processos de comunicação”, regionais ou filiais. Dentro de grandes estruturas de Comunicação, as equipes podem se dividir em equipes chamadas de processos de comunicação, como o processo de Assessoria de Imprensa, de Comunicação interna, de Eventos e até mesmo um processo responsável em consolidar o planejamento da área de Comunicação.

Ribeiro e Lorenzetti e Margarida Kunsch definem algumas etapas para a construção do planejamento. A autora cria a primeira etapa de pesquisa e diagnóstico e em seguida sub etapas direcionadas especificamente para a comunicação, como:

- a) identificação da missão, visão e valores;
- b) do estabelecimento de filosofias e políticas;
- c) determinação de objetivos e metas;
- d) esboço das estratégias gerais;
- e) relacionamento dos projetos e programas específicos;
- f) montagem do orçamento geral.

Já a dupla de autores cria cinco etapas principais:

- I - Pesquisa e diagnóstico;
- II - Análise e interpretação;
- III - Planejamento de relações com a imprensa;
- IV - Execução e
- V - Mensuração de resultados.

A fim de simplificar e a conectar os dois autores, o planejamento será dividido nas quatro etapas criadas por Ribeiro e Lorenzetti, excluindo a etapa III, voltada especificamente para relações com a imprensa, já que este trabalho trata do planejamento da área de Comunicação e não de apenas um processo. As sub etapas criadas por Kunsch e que são direcionadas para os planos de comunicação serão discutidas ao longo das quatro etapas macro. Contudo, um ponto em comum entre os autores é respeitado: a etapa inicial. No ponto de partida para o planejamento, a pesquisa deve sempre estar presente.

3.4.1. Primeira etapa: Pesquisa e diagnóstico

Não se pode construir um bom plano sem uma boa base de informações. A falta de referências prejudica a decisão sobre qual caminho deve ser seguido, pode levar a alguns erros no planejamento e, conseqüentemente, o não cumprimento dos objetivos. Por isso, além de Kunsch, Ribeiro e Lorenzetti trazem a pesquisa e a construção de um diagnóstico como a primeira fase para a elaboração de um plano. Neste momento é preciso levantar o máximo de informações sobre a organização, conhecer sua identidade e como ela quer ser reconhecida, seus objetivos e seu posicionamento no mercado. A partir daí é possível pensar em objetivos, estratégias e ações de comunicação. “Quanto mais detalhada e abrangente for a pesquisa, mais confiáveis os parâmetros que teremos para planejar” (RIBEIRO & LORENZETTI, 2003 p. 220). Esta primeira etapa já mostra por que é de vital importância a Comunicação estar alinhada às áreas de estratégia da empresa, ter acesso ao seu plano estratégico e pensar de forma macro. Segundo Ribeiro e Lorenzetti, ao final desta etapa, é preciso conhecer:

- Missão, visão e valores;
- Planejamento estratégico da organização – como a empresa busca se posicionar e quais seus planos e metas futuras;
- O setor de atuação – concorrentes, histórico e tendências;
- O ambiente setorial – grupos de pressão, regulações;
- Como é feita a comunicação da organização junto aos seus diversos públicos, quais as ferramentas são utilizadas, se a organização já realizou pesquisas para conhecer como sua marca e produtos são percebidos;
- A comunicação da concorrência – como esta tem se dado, tanto em termos de posicionamento como de ferramentas;

- A organização da mídia – qual o histórico da relação organização/mídia. (RIBEIRO & LORENZETTI, 2011, p. 220)

A missão, visão e valores são considerados por Kunsch elementos focais e norteadores. Identificá-los e analisar o conteúdo dos seus enunciados é de grande pertinência para saber se eles são coerentes com a cultural e prática da organização.

A missão orienta e delimita os campos de atuação das organizações, expressa a razão de ser da organização e seus propósitos. Ela precisa ser clara, divulgada e compreendida por todos os públicos estratégicos, precisa guiar as pessoas para que elas trabalhem de forma independente, mas ainda assim de forma coletiva, sem esquecer o grande objetivo em comum, afirma Fernando Braga (2004, p.19), fazendo referência a Kotler, autor de *Os princípios do marketing*. Andrew Campbell vai além desta caracterização e defende um novo conceito de missão relacionado à filosofia da empresa e aos valores, tornando-o muito mais amplo, combinando princípios éticos e convicções, indo além das explicações sobre como a organização irá atingir seus objetivos. Ele relaciona os valores individuais e os organizacionais “criando uma coerência entre a lógica comercial do negócio/ das estratégias [...] que fazem parte do lado racional e a lógica emocional/ética/moral, ou seja, os valores do indivíduo – lado emocional” (CAMPBELL apud KUNSCH, 2003, p. 251). Considerando essa nova perspectiva para a análise e criação da missão, o autor defende que a Comunicação deve explicitar os valores humanos nas organizações, pois são eles que fazem com que o indivíduo se reconheça na empresa, além de sensibilizar as organizações para as suas responsabilidades sociais. Essa nova formulação mais abrangente da missão permite que ela seja mais coerente aos novos tempos:

A missão de uma organização não deve se restringir aos propósitos com vistas nas realizações de negócios e nas estratégias competitivas, mas deve contemplar os valores, a cultura corporativa, expressa em padrões e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Só assim terá sentido e razão de existir. (KUNSCH, 2003 p.252)

Já a visão de uma organização coloca o futuro no foco para refletir nas ações do presente. Fala sobre onde a empresa quer chegar, como fará e quais são os meios utilizados para alcançar os objetivos. Ela descreve como a empresa deseja ser vista por seus acionistas, clientes, empregados e etc. Para Richard Allen, uma visão escrita de forma clara gera

entusiasmo para os empregados e ajuda a gerar resultados. “Uma visão é, em parte racional (produto da análise) e, em parte, emocional (produto da imaginação, intuição e valores), envolve o *yin* e o *yan* da estratégia e do desempenho da organização”. (ALLEN apud KUNSCH 2003 p. 253). Por isso, não pode ser nem técnica demais, nem emotiva demais. Assim como acontece com a missão, a Comunicação tem um papel importante para exemplificar e tangibilizar a visão, na tentativa de influenciar seus empregados e liderança a se comprometerem a alcançar este cenário futuro que foi proposto e assim atingir os objetivos gerais da organização.

Além da missão e da visão, as organizações criam também os seus valores, expressando as crenças, valores morais ou as convicções da liderança da organização, representando de certa forma, o que se espera que seja a cultura da empresa. Valores podem ser ética, inovação, qualidade, respeito à vida, dentre outros. O importante é que o empregado e os demais colaboradores da organização entendam quais são os valores, a sua importância e coloque-os em prática, comprometendo-se com a cultura da empresa. A Comunicação através das suas ações e campanhas pode ajudar a difundir os valores da empresa.

Conhecidos estes três pontos, para elaboração de qualquer bom plano é necessário também conhecer e descrever o negócio ao qual a organização pertence. Conhecer o escopo de atuação e os processos das atividades produtivas é entender a relação da empresa com o mercado e assim perceber qual poderá ser o seu posicionamento perante cada público, suas oportunidades, desafios e necessidades. Paulo de Vasconcellos Filho propõe uma série de perguntas que ajudam a refletir e a definir uma postura estratégica: Qual é o nosso negócio hoje? Qual será o nosso negócio se nenhuma mudança ocorrer? Quem é ou será o nosso cliente? Qual a abrangência necessária para a sustentabilidade do negócio? Com estas perguntas respondidas a Comunicação é capaz de ajudar a empresa a pensar em atividades e campanhas que acabam por gerar valor econômico (VASCONCELLOS apud KUNSCH, 2003).

Feita a pesquisa e adquirido o conhecimento sobre a organização, é necessário então criar filosofias e políticas. Segundo Kunsch, enquanto a filosofia é o modo de agir e pensar, crenças e hábitos dentro de uma organização, a política é pensada para ser um conjunto de grandes orientações que servem como base para as demais ações e para ser uma referência quando uma decisão precisa ser tomada. Uma política global de Comunicação é de grande importância dentro de uma organização, pois é através desta política que serão construídas as

ações de comunicação de forma integrada e coerente, considerando missão, visão, valores e filosofia (KUNSCH, 2003). Neste ponto é preciso também começar a estabelecer objetivos e quais resultados devem ser alcançados que serão ampliados ou descartados de acordo com o resultado da análise do ambiente. Se possível, é interessante tentar quantificar estes resultados por meio de metas.

3.4.2. Segunda etapa: Análise e interpretação do ambiente

Perceber o ambiente no qual a organização está inserida é vital para a elaboração de um plano estratégico geral ou de comunicação que seja coerente e converse com a realidade da empresa. Desta forma, analisar o ambiente interno, externo e setorial é essencial para o desenvolvimento do planejamento. Enquanto Kunsch pensa este tópico como um complemento à etapa de pesquisa, Ribeiro e Lorenzetti já consideram esta como uma segunda etapa na elaboração do planejamento.

O ambiente externo ou macroambiente possui diversas variáveis como questões políticas e demográficas, culturais e econômicas e influencia diretamente a vida das organizações que tem pouco ou nenhum controle sobre essas condições. É um dos ambientes mais complexos de se analisar e pode alterar o rumo de uma organização, por isso deve sempre ser monitorado. Pode ter três dimensões: internacional, nacional e regional. Braga afirma ainda que nada substitui o *feeling* do comunicador e que ele deve complementar essa análise macro indo para a rua para sentir o que as pessoas falam e como percebem a sua marca. É na análise do ambiente externo que é possível descobrir as oportunidades e ameaças para a organização. Para Kunsch, por exemplo, é preciso considerar:

- Variáveis econômicas: analisar itens como o PIB (Produto Interno Bruto), distribuição de renda, inflação, grau de industrialização, políticas fiscais e tributárias, dentre outros dependendo da abrangência da organização;
- Variáveis políticas: pode considerar tanto os governos municipais, estaduais ou federais, especialmente quando há mudanças ou alternâncias no poder.
- Variáveis sociais: analisar quais sindicatos estão envolvidos com a empresa, além das relações de trabalho, demandas por melhorias e as relações com o redor da organização, como segurança pública e desigualdade social
- Variáveis legais: estar atentos às leis trabalhistas, tributárias, criminalistas e etc.

- Variáveis tecnológicas: uma organização que não se adaptar às novas tecnologias está destinada a estagnação e ao obsoleto e certamente perderá sua participação no mercado. Além da aquisição de novas tecnologias, a organização precisa se preocupar também com industrialização e automação dos serviços, proteção de marcas e patentes e investimentos em pesquisa.
- Variáveis culturais: quando uma organização se instala em um local, ela precisa respeitar e se adaptar aos hábitos dessa região, tentando encontrar um tom de voz próximo e correto com a comunidade ao redor. Para facilitar essa adaptação alguns indicadores podem ser utilizados, como nível de escolaridade da população, indústria de entretenimento e desenvolvimento da indústria local;
- Variáveis demográficas: analisar a densidade populacional, a mobilidades, taxa de natalidade, processo migratório, distribuição etária e etc.
- Variáveis ecológicas: estar atento às condições ambientais, índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica e visual, além das leis de regulamentação do uso do solo e do meio ambiente. (KUNSCH, 2003)

Já o ambiente interno, como é fácil de deduzir, é formado pelos elementos que compõem a organização: as pessoas, a gestão, condições de infraestrutura física e até mesmo suas competências e habilidades. A análise do ambiente interno observa desde a liderança, aos níveis técnico-operacionais e conhecê-la bem é de grande importância para a Comunicação, uma vez que esta análise torna possível perceber “a produtividade do capital intelectual orientada para o atingimento da visão e cumprimento da missão” (TAVARES apud KUNSCH, 2003, p. 255).

Segundo Ribeiro e Lorenzetti essa análise revela como a empresa é percebida pelos seus públicos e como forma de organização destes dados, o autor sugere o uso da matriz SWOT, - *strengths, weaknesses, opportunities e threats* - já brevemente apresentada no subcapítulo anterior, como uma das ferramentas necessárias durante a evolução conceitual do planejamento estratégico. A criação desta matriz permite que as pessoas tenham uma visão abrangente das forças e das fraquezas, além dos pontos fortes e ameaças da organização.

Quadro 3: Matriz Swot



Fonte⁴

A criação do cenário possibilita que as organizações criem uma estratégia de forma embasada nas necessidades, analisando tendências que possam vir a favorecer ou prejudicar a organização. De acordo com Ribeiro e Lorenzetti, com as conclusões obtidas através da análise da matriz SWOT, é possível, a partir dos pontos fortes, trabalhar mensagens chaves junto à imprensa, valorizando ações e ativos, por exemplo. Já a análise das oportunidades apresenta em quais momentos as organizações devem agir de forma mais agressiva, criando ações que possam gerar mídias espontâneas ou espaço na mídia, e assim contribuir para que a empresa ganhe reconhecimento e tenha um aumento na percepção positiva da organização.

Enquanto os pontos fracos apontam alguns erros e podem estimular a correção de destes aspectos, as ameaças exigem uma atuação mais imediata para que ela não se concretize e a organização como um todo não seja prejudicada. Outro aspecto importante da análise das ameaças é a possibilidade de criação de um comitê de gerenciamento de crise. Com o conhecimento da dimensão desta ameaça, é importante acionar o comitê com antecedência para que, caso o dano seja inevitável, que ele seja controlado com rapidez.

Outro estudo possível nesta etapa é Análise do ambiente relevante ou setorial. De acordo com Kunsch, o ambiente relevante forma um cenário de desenvolvimento operacional das organizações, no qual o foco está concentrado nos públicos com os quais a organização se relaciona para “poder importar energias e os recursos, para depois exportá-los para o ambiente externo” (Kunsch, 2003 p. 264). Para que esta análise seja completa é necessário que todos os

⁴ Disponível em: <http://admcomentada.com.br/estrategia/21-cesgranrio-petrobras-administrador2012>. Acessado em Abril, 2015.

públicos estejam mapeados, ver como eles se relacionam com a empresa e entre si. Para cada grupo de *stakeholder* uma estratégia pode ser criada com foco no resultado que deseja ser obtido.

3.4.3. Terceira etapa: Estratégias e ações

Neste ponto do planejamento, os objetivos já foram traçados e a equipe já tem total conhecimento sobre a organização, o próximo passo então é a criação das estratégias. Criar uma estratégia e achar a maneira mais eficiente para se alcançar um resultado. A estratégia pode ser traçada em linhas gerais para o Plano de Comunicação, ou pode ser específica para cada processo de comunicação ou ação - lembrando que o termo “processo de comunicação faz referência à uma equipe de comunicação, como o processo de Assessoria de Imprensa, ou Comunicação Interna. Segundo Kunsch, para a criação de uma estratégia é preciso pensar na mensagem que será passada, qual o melhor meio ou quais veículos que devem ser utilizados para que ela seja bem compreendida e definir qual o público-alvo que será impactado por esta mensagem. Além disso, também faz parte da estratégia estar atento ao cenário da organização para saber qual é o momento mais oportuno para executá-la.

Definida a estratégia, é possível pensar quais ações são prioritárias. Os autores indicam que nesta fase do planejamento, já é possível começar a pensar nas ações que serão executadas e a sua frequência. Ribeiro e Lorenzetti destacam algumas ações voltadas para o processo de Assessoria de Imprensa, mas outras ações já devem ser pensadas nesta etapa, como as ações de grande porte e estratégicas, que movimentam toda a organização e precisam ser desenvolvidas e executadas por todos os processos e regionais. Por exemplo, se a organização patrocina algum grande ativo cultural que está presente em todo Brasil, é preciso que todas as regionais sigam um posicionamento pré-definido e passem a mesma chave em todas as localidades. Sendo assim, esta ação deve ser definida como estratégica e prioritária e precisa estar contemplada no Plano de Comunicação, garantindo que a ação seguirá a estratégia única, definida e documentada, independentemente de quem a execute.

Ações estratégicas que podem estar no Plano de Comunicação:

- A criação de mensagens-chave: definir quais as mensagens devem sempre ser divulgadas para que a empresa reforce a sua identidade. Precisam ser baseadas no

planejamento estratégico para que sejam coerentes com as ações comandadas pela empresa;

- Veículos estratégicos: listar com quais veículos é interessante manter um bom relacionamento, considerando o seguimento da organização e os objetivos buscados;
- Preparação de porta-vozes: preparar as pessoas que falarão em nome da organização, pois de nada adiantam ações bem executadas e uma tentativa de aproximação com a imprensa, se o porta-voz entrevistado não estiver preparado para dar respostas. Ele será a pessoa responsável por oferecer conteúdo ao jornalista, por isso deve ter total domínio do tema e habilidades técnicas para falar. O porta-voz deve, inclusive, ser treinado para não dar respostas que possam comprometer a organização, sempre de forma elegante. (RIBEIRO & LORENZETTI, 2011)

Podem ser incluídas também nesta lista ações de relacionamento com *stakeholders*, envio de pautas exclusivas para determinados veículos, *press releases* e etc. Além da definição das ações mais corriqueiras, é preciso criar um cronograma com ações especiais que podem contribuir com a disseminação de mensagens-chaves. Nestas ações podem ser convidados os públicos mais específicos, como os formadores de opinião e jornalistas mais influentes. Dentre essas ações, podem ser elaborados seminários ou ainda ações de *branding experience* que exploram ativos culturais da organização ou que sejam coerentes com os seus valores. Detalhar o máximo possível as ações durante o planejamento é essencial para a organização de um orçamento consistente e que cubra todos os custos, diretos e indiretos, e evite o desperdício de verba.

Ribeiro e Lorenzetti apresentam efemérides como bons auxiliares na hora da criação de um cronograma de ações. Elas podem visar alcançar espaço nas mídias, com uma campanha de doação de brinquedos no Dia das Crianças ou ainda uma empresa de comunicação dando parabéns ao Dia do Jornalista. Um ponto que deve ter início nesta etapa de criação do cronograma de ações é a estruturação da avaliação e mensuração de resultados.

Nesta etapa, além da criação das estratégias e suas aplicações em um plano de ação, é necessário definir um controle destas ações. Um controle contínuo pode ser feito através de *check-list*, cronogramas, quadro de controles, dentre outros meios e garante que a liderança saiba se as ações estão sendo executadas no prazo ou não, se houve alguma mudança de

cenário que não permite mais que a ação seja concluída ou o fim de uma demanda para a qual a ação estava direcionada.

3.4.4. Quarta etapa: Mensuração de resultados

No início do século XX, quando a força de trabalho perdia o seu lado artesanal e começava a oferecer produtos em grande escala, propagou-se a ideia de que as empresas, além de sobreviver no mercado, precisavam crescer e expandir os seus negócios. Segundo João Curvello, o objetivo era mudar a forma de produção do início da Revolução Industrial, que foi marcado pela desordem, pelo caos e pelos aspectos desumanos.

A fim de organizar a conjuntura até então vista, a utilização de modelos administrativos começou a ser aplicada. Estes modelos são, em sua maioria, formados por uma rede que interliga os dados observados, e sempre que possível, os transcreve em linguagem matemática. A quantificação dos dados neste caso tem duas finalidades: “conseguir precisão e garantir a objetividade científica mediante a eliminação de qualquer referência ao observador (CURVELLO, 2011, p.101). A tentativa de quantificar e medir mostra a busca do homem pelo controle e pelo domínio de componentes, até então, inexplicáveis. A frase “Organizar e ordenar, para melhor controlar” (CURVELLO, 2011, p.101), representa bem essa necessidade de controle e a mudança que estava começando a acontecer nas organizações.

Desde Frederic Taylor, até os modelos de administração japonesa (toyotismo), a necessidade de controlar os passos da produção por meio da avaliação frequente e constante daquilo que foi proposto e daquilo que foi entregue como resultado é vista como necessária. Segundo Curvello, essa necessidade também é percebida hoje nas atividades de comunicação organizacional.

Normalmente, as formas de avaliação de comunicação são reduzidas a presença na mídia. São considerados quantos centímetros têm as matérias que foram publicadas, o número de vezes no qual a organização foi citada e o quanto os *releases* e os demais materiais distribuídos foram aproveitados. Frank Corrado assume a tradicional dificuldade em mensurar resultados de comunicação, mas culpa a falta de interesse histórico no que tange ao assunto, já que os profissionais da área estão sempre focados em metas, produção e difusão. Para as avaliações, resta então, restringir-se ao número de matérias publicadas. Ehling acredita que, diferentemente das outras áreas de uma organização que são constantemente avaliadas em

relação ao seu custo-benefício, os projetos de comunicação e de relacionamento com a mídia não são vistas como uma função econômica. “A área normalmente é encarada como uma unidade de despesa, de custos, e não como uma atividade essencialmente importante para os resultados organizacionais” (EHLING apud CURVELLO, 2011, p.102). É essa a visão que precisa ser mudada e, por isso, a mensuração é necessária, para evidenciar que as ações de comunicação podem sim contribuir para o negócio da empresa.

Curvello, no entanto, já começa a enxergar a crescente importância da comunicação ser avaliada através de números e fórmulas para ser percebida como uma área estratégica. Porém, reconhece o quanto a abordagem de avaliação de comunicação ainda é intuitiva. Mede-se o esforço, mas não os resultados. Por exemplo, é possível calcular quantas horas foram gastas em um evento no qual o objetivo principal era divulgar uma mensagem-chave da empresa, mas não o quanto essa informação influenciou nas ações do público presente. O autor cita ainda a confusão feita entre os meios e o fim, como outro fator que dificulta a construção de formas de avaliação. Por exemplo, nos planos de comunicação, alguma vezes, são criados objetivos nada mensuráveis. Eles podem ser ambíguos ou então descreverem uma tarefa, como informar um público específico sobre determinado assunto. Para Ehling, o entendimento tradicional dos objetivos da comunicação, como

a persuasão e a mudança de atitudes, opiniões, imagens, impressões ou qualquer outro estado mental é problemático, porque as próprias pesquisas já demonstraram que os estados mentais não são facilmente mutáveis, mensuráveis ou previsíveis (EHLING apud Curvello, 2011, p.104).

Para que seja possível uma avaliação de comunicação voltada para os benefícios econômicos da comunicação, é preciso que haja uma mudança na criação de propósitos, objetivos e metas durante a construção do planejamento. O modelo de comunicação como um sistema de persuasão difere-se totalmente de um modelo de diálogo, no qual inclui uma troca de informações, ao invés da comunicação em uma única via, normalmente centrada na publicidade e no envio de *releases*. Para Curvello, em referência a nova visão da comunicação desenvolvida por Cutlip, Center e Broom, a comunicação deve ser um instrumento de apoio para a tomada de decisão, que identifica, intensifica e mantém bons relacionamentos com públicos estratégicos, em uma relação de aproveitamento mútuo entre a organização e estes público. “Nessa nova visão, os fins e os meios dos assessores de comunicação e de relações com a mídia são reformulados e mudam, também, os critérios de análise e de avaliação, muito mais voltados, agora, para o processo” (EHLING apud CURVELLO, 2011, p.104). Com essa

mudança, o autor acredita que será possível avaliar o custo-benefício dos programas de comunicação organizacional, uma vez que os novos objetivos serão voltados para manter ou intensificar a concordância de um tema relevante para a empresa e assim quantificados e convertidos em valores efetivamente gastos ou poupados.

Apesar da clara dificuldade encontrada para uma efetiva avaliação das ações de comunicação, é necessário reforçar que essa é uma medida essencial para a continuidade da organização, uma vez que a empresa precisa saber se o objetivo para o qual aquela ação foi pensada está sendo cumprido. Além disso, as avaliações de resultados e as formas de mensuração funcionam como materiais de consulta para a criação do plano de comunicação seguinte. Por exemplo, a organização precisa saber se a sua ação contou com uma participação efetiva do público esperado para saber se deve repeti-la, melhorá-la ou descartá-la.

4. Estudo de caso sobre o planejamento de comunicação na Vale

A Vale é uma das maiores empresas de mineração do mundo. Em 1942, durante o governo Getúlio Vargas, foi criada para explorar as minas de ferro em Itabira, Minas Gerais como a Companhia Vale do Rio Doce. Em 1997, foi privatizada durante o governo Fernando Henrique Cardoso e passou a ser a empresa de capital aberto, que hoje tem suas ações negociadas nas principais Bolsas de Valores do mundo, como São Paulo, Paris e Nova York. No Brasil, a Vale tem operações ativas em sete estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Maranhão e Mato Grosso do Sul, além da sua sede corporativa na cidade Rio de Janeiro. Pelo mundo, está presente em cerca de 30 países, com diferentes negócios e escritórios de vendas e marketing.

Dentre os negócios que recebem investimentos da Vale, estão a mineração, a logística, a energia e a siderurgia, sendo a mineração a sua atividade principal. A Vale é hoje a principal produtora de minério de ferro, pelotas (pequenas bolinhas de minério de ferro usadas na fabricação do aço) e níquel do mundo. Sua maior operação fica no estado no Pará, na Floresta Nacional de Carajás, Amazônia. O minério de Carajás é considerado o minério de ferro com a melhor qualidade do mundo.

Ainda que seja uma atividade essencial para a vida moderna, a indústria mineradora é criticada pela sociedade, pois é vista como agressiva ao meio ambiente e até hoje ainda é confundida como garimpo por algumas pessoas. Por isso, a Vale, como empresa mineradora, precisa desenvolver tecnologias que a ajude a impactar cada vez menos o meio ambiente. Sendo assim, a Vale, em parceria com o Ibama e o ICMBio preserva a Floresta Nacional de Carajás, tendo a suas operações localizadas em apenas 3% da área total da floresta. Além disso, foi desenvolvida uma tecnologia para o reaproveitamento e economia de água durante o processo de beneficiamento do minério⁵ que chega a reaproveitar 99% da água envolvida. Outro investimento voltado para a sustentabilidade e a implantação de transportes mais eficientes, como os caminhões fora-de-estrada, que são capazes de carregar até 400 toneladas de minério de uma só vez, e os navios Vale Max, que transportam 400 mil toneladas de

⁵ O minério de ferro é encontrado na natureza na forma de rochas, misturado a outros elementos. Por meio de diversos processos industriais com tecnologia de ponta, o minério é beneficiado para, posteriormente, ser vendido para as indústrias siderúrgicas. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/pt/business/mining/iron-ore-pellets/paginas/default.aspx>. Acessado em Junho de 2015.

minério pelos oceanos, diminuindo a emissão de gases estufa em 35%, se comparado aos demais navios que fazem esse tipo de transporte⁶.

Como sustentabilidade também envolve os aspectos sociais, é preciso investir nas comunidades onde atua, mostrando que é uma empresa aberta ao diálogo e que trabalha em parceria com a comunidade, levando o desenvolvimento para a localidade e deixando um legado positivo, tanto econômico quanto social. Por isso, a Vale patrocina diversos projetos culturais locais, como a Festa do Círio de Nazaré, no Pará e o Moinho Cultural, no Mato Grosso do Sul, além de manter vários ativos próprios, como o Museu Vale, no Espírito Santo.

Todas estas ações são realizadas para que a Vale possa associar a sua marca ao conceito de sustentabilidade, evitar conflitos com comunidade local e assim conseguir a sua “licença social para operar”, termo explicado no subcapítulo 2.2. Além disso, é interessante para a empresa ser vista como uma protagonista social. Como foi apontado por Salma Mello, as empresas hoje precisam ir além das suas responsabilidades e precisam estar atentas aos impactos que causam na sociedade para criar uma imagem positiva perante os seus públicos.

Alguns marcos se destacam na história da Vale. Após a privatização em 1997, a Vale começou a se internacionalizar a partir de 2001 e encerrou o quinquênio 1997/2001 com lucro líquido recorde. Em 2003, como estava se tornando uma grande competidora no mercado mundial, queria também estar presente no imaginário brasileiro. Por isso, passou a intensificar sua presença em grandes ações, assumindo um posicionamento *high profile* para a comunicação da empresa, como quando patrocinou o carnaval da Grande Rio que tinha como tema a mineração e os 60 anos da Vale, e lançou campanhas de comunicação com alcance nacional. Em 2006, comprou a Inco, uma gigante canadense produtora de níquel, afirmando assim, a sua participação no cenário internacional. Em 2007, a expansão pelo mundo ganhava força e a empresa precisava ser reconhecida através de uma marca e uma imagem única: “Uma empresa brasileira de sucesso no mundo”. E, como anteriormente os negócios da empresa tinham diferentes logomarcas e o nome Vale misturava-se com Companhia Vale do Rio Doce, era mais difícil demonstrar aos públicos que todos os negócios pertenciam a uma só Vale. Então, neste contexto de globalização, a empresa se afirmou como “Vale”, definindo que este seria o seu único nome e que teria uma única logomarca, independente do negócio. O desenho traz a letra “V” estilizada e poderia representar tanto uma cava de mina quanto um

⁶ Dados disponíveis no site da Vale. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/business/mining/iron-ore-pellets/Paginas/default.aspx>. Acessado em Junho de 2015.

coração. A fácil leitura visual e a sonoridade da palavra “Vale” reforçavam a imagem como empresa global. Era o fim das diferentes marcas e imagens para suas diversas áreas de negócios. Essa mudança de marca apresenta uma estratégia criada pela empresa para reforçar o seu posicionamento de expansão mundial e manter uma coerência na sua imagem e identidade (Diretrizes Estratégicas Vale, 2015).

Imagem 1: Logomarca Vale



Fonte: Disponível em vale.com

Em 2008, instaurou-se a crise econômica mundial. Era preciso desmitificar e aproximar a mineração da vida das pessoas. Começou uma busca pelo resgate de valores. A Vale era então “Cada vez mais verde e amarela” e queria ser reconhecida como a empresa privada que mais investia no Brasil. Como reflexo da crise, 2011 foi um ano de mudanças. Com a troca do Diretor-presidente, a Vale queria passar novas mensagens, se apresentando como uma empresa sustentável e que prioriza a vida - a indústria da mineração é uma das que mais mata e mutila os seus empregados. Por isso, criou o posicionamento: “Não existe futuro sem mineração. Não existe mineração sem pensar no futuro das pessoas”. Este também foi o ano de revisão da Missão, Visão e Valores da Vale, que serão apresentados no subcapítulo a seguir, reforçando a ideia de que a política e a filosofia da empresa precisam ser definidas e defendidas pela liderança. Começavam então a ser disseminados os conceitos de austeridade, simplicidade e a transformação para um posicionamento *medium-profile*. (Diretrizes Estratégicas Vale, 2015).

Em 2013, as mudanças na política da empresa se intensificaram, com a simplificação de processos, a mudança dos Pilares Estratégicos e o lançamento de uma assinatura de marca. Agora, acompanhada à marca Vale, deve estar presente a assinatura “Para um mundo com novos valores”.

Imagem 2: Logomarca Vale com assinatura



Para um mundo com novos valores.

Fonte: Disponível em vale.com

Neste último ano, a empresa mantém o seu posicionamento com foco em sustentabilidade, inovação e proximidade, desenvolvendo ações de comunicação *low profile* devido às conjunturas do mercado desfavoráveis e às ações de desinvestimento.

Essa trajetória indica o quanto o mercado e a estratégia da empresa influenciam nas ações de comunicação. Se na época da internacionalização e expansão grandes ações eram desenvolvidas, hoje com um cenário hostil, as ações são pensadas de forma pontual, priorizando um público estratégico, tendo a proximidade como um Orientador para esta ação.

4.1. A implementação do Plano Estratégico de Comunicação na Vale

Apresentada a Vale, é importante saber que atualmente a área de Comunicação corporativa, localizada no Rio de Janeiro, é dividida por equipes que são internamente chamadas de “processos”. Por exemplo, existem os processos mais tradicionais, como o de Comunicação Interna, Assessoria de Imprensa e Publicidade e Marca, até divisões menos utilizadas em outras organizações, como Mídias Digitais, Ativação de Patrocínios e Pesquisas e Métricas. Além da equipe corporativa, a Vale possui pontos focais de comunicação nas suas áreas operacionais no Brasil e no mundo. Nesta organização da estrutura da Comunicação, também foi criado o processo de Planejamento, responsável não só por consolidar o Plano Estratégico de Comunicação da Vale, como também manter as demais equipes engajadas com o planejamento, estimulando-as para que entendam a real importância de planejar.

Uma vez que já estava clara a necessidade da equipe corporativa estar mais próxima das regionais, o desafio da consolidação de um plano estratégico único teve início em 2013. Como pensar a Comunicação de forma macro era uma tarefa nova, foi preciso criar o passo a passo que daria origem ao plano consolidado e, assim foi organizado o Macrofluxo do Ciclo de Planejamento de Comunicação, composto por seis etapas, algumas ocorrendo simultaneamente: 1) Diretrizes Globais de Comunicação; 2) Diretrizes dos processos de Comunicação; 3) Orientações locais de Comunicação; 4) Planejamento anual dos processos; 5) Planejamento anual dos territórios e 6) Agenda Estratégica de Comunicação, que compõe o Plano Estratégico de Comunicação.

Quadro 4: Macrofluxo do Ciclo de Planejamento de Comunicação 2014



Fonte: Diretrizes Estratégicas de Comunicação 2014. Diretoria de Comunicação Vale.

4.2. A criação de Diretrizes Estratégicas de Comunicação

Para a criação das Diretrizes Estratégicas, a etapa de pesquisa, defendida tanto por Kunsch quanto por Ribeiro e Lorenzetti, foi respeitada. Como fontes, foram analisadas a Estratégia Vale, pesquisas feitas pela Comunicação, análises de tendências de comunicação e a contribuição pessoal das equipes de regionais e processos no Brasil e em Moçambique. A Estratégia Vale é um documento divulgado anualmente e contempla toda a empresa. Ela indica quais são direcionamentos para os negócios, define as prioridades para o ano e também reforça ou altera a missão, a visão, os valores e os pilares estratégicos. Para a Comunicação, existem três pontos definidos que devem receber destaque na estratégia de atuação e serem desdobrados nas ações: 1) Zero acidentes, bem-estar e cuidado genuíno; 2) Excelência na liderança, engajamento do time e promoção da transformação cultural; e 3) Excelência na gestão ambiental, licença para operar e construção do legado social junto aos territórios.

Quadro 6: Comunicação Institucional Vale

Missão: Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável.

Visão: Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e

pelo planeta.

Valores: A vida em primeiro lugar;
Valorizar quem faz a nossa empresa;
Cuidar do nosso planeta;
Agir de forma correta;
Crescer e evoluir juntos;
Fazer acontecer.

Pilares Estratégicos: Cuidar das pessoas;
Incorporar sustentabilidade aos negócios;
Focar em minério de ferro;
Crescer através de ativos de classe mundial;
Gerenciar o portfólio com rigor e disciplina.

Fonte: Diretrizes Estratégicas de Comunicação 2014. Diretoria de Comunicação Vale.

Dentre as pesquisas disponíveis para análise, foram escolhidas a Pesquisa Quantitativa de Reputação Vale e a Pesquisa Global do Empregado Vale, além de monitoramento de respostas e engajamento nas redes sociais. Os dados retirados indicam, respectivamente, como a Vale é vista pelo público em geral nas suas áreas de atuação e nas grandes capitais, e aponta quais veículos estão funcionando de acordo com o esperado, além de confirmar a percepção de que grande parte dos empregados prefere receber informações sobre a empresa através dos seus líderes. Os resultados destas pesquisas foram essenciais para pensar em um plano de ação para o ano que atinja as deficiências da organização e melhore aspectos ressaltados. Para trazer *inputs* sobre o mercado de comunicação, uma profissional externa, consultora e professora do ramo, foi trazida para ajudar a pensar em uma forma de organização do plano que contemple todas as informações necessárias, além de metodologia e conhecimento técnico.

Nas Diretrizes Estratégicas de Comunicação foi definido o papel da Comunicação Corporativo e Regional e o macro-objetivo da Comunicação para que cada um entendesse a sua importância para a empresa:

Equipe corporativa

Definir diretrizes normativas, orçamentárias e métricas globais de Comunicação, com foco na simplificação dos processos e em melhoria contínua.

Equipes corporativa e local

Apoiar a implantação de estratégias, projetos e ações dos localidades/negócios com unidade de direcionamento e alinhamento ao posicionamento estratégico da Vale.

Macro-objetivo da Comunicação

Contribuir para o fortalecimento da reputação da Vale de acordo com a nossa Missão, Visão e Valores, e para a melhoria das relações da empresa com públicos relevantes (Vale, 2014).

Durante o processo de construção das Diretrizes foi realizado o Workshop de Planejamento com os pontos focais de comunicação. Este workshop tinha como objetivo engajar os profissionais com o processo de planejamento, já que era algo novo na empresa, e munir os profissionais com metodologias e conhecimento - ambos pontos destacados por Kunsch como essenciais para a viabilização deste processo no capítulo 3 - e documentar quais eram os desafios, oportunidades e temas emblemáticos que cercavam toda a Vale. As pesquisas foram então discutidas, cenários e históricos regionais foram analisados e os desafios e oportunidades locais foram levantados.

Nas Diretrizes é possível encontrar um histórico da Vale e da indústria da mineração com os seus principais marcos, uma análise de cenário interno e externo que avaliam as realidades regionais e corporativa, e os desafios e oportunidades que devem ser considerados por toda a empresa independente da localidade, como o cenário político, a austeridade, a sustentabilidade e a busca por sinergias. Os temas prioritários para o ano também foram definidos nas Diretrizes. A construção da matriz de temas partiu da necessidade de ter um único direcionamento de Comunicação para os principais desafios das localidades onde a Vale atua. Após o mapeamento destes temas prioritários, eles foram classificados em níveis de interesse e repercussão (proativo, moderado e reativo) e níveis de relevância para a Vale (alto, médio e baixo). Essa classificação deve ser respeitados por toda a Comunicação, regionais e corporativo.

Quadro 7: Modelo de priorização de temas

Nível de Interesse e repercussão	Nível de relevância para a Vale (impacto no negócio)		
	Baixo	Médio	Alto
Proativo	<ul style="list-style-type: none"> Trem de passageiro. Valorização da carreira operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de custos Educação formal Qualificação profissional Relacionamento com as comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Saúde e segurança Aprovação do S11D e início das obras; Investimento socioambiental e no território. Licenciamento ambiental
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Educação especializada (ITV) Fundo Vale Enfrentamento contra a Exploração Sexual Parceria Social Público e Privado (PSP) 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos na cadeia logística; Fornecedor local One Vale 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos de Capital
Reativo	<ul style="list-style-type: none"> Bele Monte 	<ul style="list-style-type: none"> Remoção involuntária; Equidade de Gênero 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento do cenário China Geração de emprego e renda Redefinição de marco regulatório (Brasil, Guiné, Austrália)

Fonte: Diretrizes Estratégicas de Comunicação 2014. Diretoria de Comunicação Vale.

Outros pontos de grande importância definidos nas Diretrizes foram os Orientadores e as Premissas de Comunicação. Os orientadores são aspectos que devem ser considerados na condução das ações de comunicação, já as Premissas são como fundamentos que devem ser considerados ao máximo nas ações e produtos criados pela Comunicação:

Orientadores

- 1) Saúde e Segurança;
- 2) Sustentabilidade, Simplicidade;
- 3) Austeridade;
- 4) Excelência Operacional;
- 5) Proximidade;
- 6) Respeito;
- 7) Sinergia;
- 8) Melhoria Contínua.

Premissas

- 1) Aderência à estratégia Vale: Assegurar que as ações de comunicação estejam alinhadas à missão, visão, valores e estratégia da Vale;
- 2) Comunicação para a sustentabilidade: Tangibilizar o conceito de sustentabilidade para nossos públicos, dando visibilidade às ações realizadas na empresa;
- 3) Promoção da cultura de Saúde e Segurança: Contribuir para educar empregados, prestadores de serviços e comunidades, fomentando uma postura de zelo e responsabilidade compartilhada;

- 4) Percepção de valor de longo prazo: Reforçar nossos atributos competitivos para clientes e parceiros de negócio;
- 5) Consolidação e disseminação da nova postura Vale: Contribuir para o entendimento e adesão à nova forma gestão da Vale (simplicidade, austeridade, disciplina na gestão de recursos);
- 6) Fomento da comunicação direta: O líder é o principal agente de comunicação interna, sendo esse papel uma atribuição de gestão indelegável;
- 7) Estímulo ao diálogo: Subsidiar gestores para o diálogo com os públicos interno e externo;
- 8) Apoio à agenda estratégica das áreas de negócio: Contribuir para o alcance dos objetivos das áreas de negócio, por meio da disseminação de informações relevantes junto aos seus públicos de interesse;
- 9) Fortalecimento do posicionamento da marca Vale: Preservar e influenciar positivamente nossa marca e reputação. Atuar como guardiões da marca. (Vale, 2014)

Torquato faz algumas definições que podem ser vistas tanto como orientadores quanto premissas, já que, segundo o autor, elas funcionam como parâmetros que devem ser seguidos na hora de planejar, coordenar, executar e controlar (TORQUATO, 1986, p.133). Dentre os tais parâmetros, que ele chama de diretrizes, estão “Conceito de Excelência”, “Prestação de Contas” e “Sedimentar o espírito integrativo”. Contudo, essas diretrizes que ele diz serem obrigatórias nos planejamentos de Comunicação podem ser substituídas de acordo com a necessidade e perfil da empresa, como foi apresentado no exemplo discutido.

No caso da Vale, é notável a referência dos Orientadores e das Premissas à Estratégia, aos valores e aos pilares estratégicos da Vale. O valor “A vida em primeiro lugar” se complementa ao pilar “Cuidar das pessoas” e gera a estratégia a ser desdobrada “Zero acidentes, bem-estar e cuidado genuíno”, além do orientador “Saúde e Segurança” e a premissa de comunicação “Promoção da cultura de Saúde e Segurança”. Essa integração entre a Comunicação e a Estratégia da empresa mostra como a área pode ser habilidosa ao ajudar a difundir a cultura da empresa e ser importante para o negócio. Por exemplo, em uma empresa de mineração, a ocorrência de acidentes influencia na sua produtividade e na sua imagem perante o mercado, por isso é fundamental que os empregados tenham preocupação com a sua Saúde e Segurança e com a dos demais.

Assim, quando uma campanha de Comunicação Interna, por exemplo, é pensada, ela busca esta referência para estar alinhada à empresa e ajudá-la a atingir seus objetivos em relação a este tema, influenciando o empregado a ter o comportamento esperado de acordo com os padrões de segurança e assim manter uma imagem de empresa segura. Com esse objetivo, criam-se então ações como o Dia de Reflexão, ou a Semana de Saúde e Segurança, nos quais o conceito de Cuidado Genuíno, definido pela estratégia de atuação, é trabalhado na tentativa de alertar os empregados e fazê-los refletir sobre a necessidade de estarem atentos a estas questões. Sem as referências definidas pela Estratégia Vale e pelas Diretrizes seria mais difícil para uma equipe decidir quais as ações são prioritárias e quais podem ser feitas com menos recursos.

Além dos pontos citados, as Diretrizes incluem ainda uma análise de cada *stakeholder* com a expectativa de retorno gerado em uma ação de relacionamento. Por exemplo, dentro do público interno, a Vale tem subgrupos formados pela liderança, pelos seus empregados, prestadores de serviço e familiares. Como resultado das ações de comunicação, espera-se que este público tenha confiança na estratégia da empresa, seja um influenciador na vivência dos valores Vale, tenha orgulho das conquistas, sentimento de dono e seja um embaixador com poder de decisão nas suas áreas de influência.

Dando continuidade com o documento e com o seu ideal de ser uma referência para construção dos planos dos processos e das regionais, foram idealizadas a Matriz de critérios mínimos para o planejamento anual e as etapas de acompanhamento das ações. Como é possível perceber, este documento é repleto de referências a serem consultadas durante o processo de construção de planejamento das comunicações regionais, dos processos e até mesmo das ações e projetos.

Quadro 8: Matriz de critérios mínimos para planejamento



Fonte: Diretrizes Estratégicas de Comunicação 2014. Diretoria de Comunicação Vale.

Seguindo as Diretrizes, todas as localidades onde a Vale está presente e tem ações de comunicação terão o mesmo posicionamento sobre os principais assuntos e terão o mesmo posicionamento em relação aos seus públicos, independente de qual regional eles entrem em contato. Além disso, seguirão os parâmetros que devem ser priorizados nas ações seguindo a Estratégia Vale.

Baseados nas Diretrizes de Comunicação, os processos também criam as suas diretrizes específicas para serem compartilhadas com as regionais. Por exemplo, Austeridade foi definida tanto como um Orientador, como também está presente na Premissa sobre a nova postura da Vale. Por isso, o processo de Ativação de Patrocínios define que não fará mais grandes ações junto aos *stakeholders*, e que todo projeto patrocinado deve oferecer contrapartidas que sejam interessantes para o empregado, fazendo conexão com a estratégia a ser desdobrada que trata sobre engajamento do time. Definida essa orientação, é importante que todos os regionais a sigam, a fim de que um proponente não tenha a impressão de que foi desfavorecido pela regional, já que só existe uma Vale e todos devem se comportar de maneira similar. Isso exemplifica a importância do planejamento para a construção de uma imagem coerente da empresa perante os seus diferentes públicos.

4.3 A construção do Plano Estratégico de Comunicação

Tendo como fonte de referência as Diretrizes Estratégicas, suas próprias pesquisas e análises de cenários, as regionais da Vale e os processos de comunicação criam os seus planos anuais. Nestes planos, eles apresentam o seu histórico, cenário, objetivos, desafios e oportunidades, suas iniciativas estratégicas e seu plano de ações, sempre considerando o negócio e as especificidades do território. Esses documentos então alimentam o Plano Estratégico de Comunicação Vale, criando um trabalho interdisciplinar e criativo, no qual uma narrativa é contada e compartilhada por todos na Vale, que tem como resultado a integração das áreas.

O Plano de Comunicação é um documento capaz de:

- Criar um direcionamento único para a atuação da Comunicação nas diferentes regiões e países, mantendo a autonomia dos territórios \ localidades e, ao mesmo tempo, assegurando o alinhamento ao posicionamento estratégico da Vale;
- Articular as iniciativas de comunicação, alinhando processos e territórios em uma agenda estratégica global, proporcionando otimização de custos e recursos;

- Fortalecer a percepção da Comunicação como área que contribui para a implementação bem sucedida da estratégia da empresa⁷.

Como resultado deste processo, é possível então enxergar uma “fotografia” dos cenários, desafios e oportunidades, possibilidades de sinergias, iniciativas estratégicas da Comunicação corporativa e dos territórios e Agenda Estratégica de Comunicação⁸. Esta Agenda é composta pelos principais projetos estratégicos das regionais e dos processos, ou seja, ações de grande visibilidade, sensibilidade com algum público estratégico, ou que seja essencial para o negócio, como uma audiência pública, ou o Lançamento do Relatório de Sustentabilidade. Mantendo a conexão com a Estratégia Vale, para 2015, as ações da Agenda Estratégica foram organizadas de acordo com as estratégias que deveria ser desdobrada pela Comunicação e foram apresentadas no subcapítulo anterior: 1) Zero acidentes, bem-estar e cuidado genuíno; 2) Excelência na liderança, engajamento do time e promoção da transformação cultural; e 3) Excelência na gestão ambiental, licença para operar e construção do legado social junto aos territórios.

Ao longo do ano, essa Agenda é acompanhada pela equipe do processo de Planejamento, nas reuniões mensais de líderes da Diretoria de Comunicação e com os gerentes de processos e regionais do Brasil. Como por inúmeras vezes esse projetos estratégicos são de longa duração, foi definido que projetos com mais de três meses de extensão precisariam ter ao menos um marco ao longo do processo, além da finalização, para facilitar o acompanhamento. Por exemplo, o processo de Planejamento tem uma ação estratégica chamada “Avaliação de Planejamentos” que acontece durante todo o ano, em alguns meses pré-determinados, a fim de estimular a melhoria dos processos e regionais na construção dos seus planos. Assim, alguns planos são avaliados pelos gerentes de Comunicação de acordo com a sua construção, criatividade, relevância, alinhamentos com a Estratégia Vale, orientadores e premissas, mensuração e resultados. E para que esta ação possa ser acompanhada, alguns marcos foram criados, como a “Criação de critérios para avaliação” ou o compartilhamento destes critérios com os regionais e processos, além dos dias de avaliação em si.

⁷ Diretrizes Estratégicas de Comunicação 2014. Diretoria de Comunicação Vale, outubro de 2003. Documento Interno.

⁸ Este termo é descrito no Plano Estratégico de Comunicação para descrever as ações que serão acompanhadas mensalmente.

Desta maneira, a Comunicação da Vale cria dois documentos que orientam as equipes quanto aos seus planejamentos: O primeiro é o “Diretrizes de Comunicação”, que deve ser utilizado na hora da construção dos planos das regionais e dos processos de comunicação, já que traz as referências a serem consideradas da Estratégia Vale e do ambiente macro da comunicação. O segundo é o Plano Estratégico de Comunicação Vale, que contempla todas as equipes de comunicação e que é utilizado ao longo do ano, como uma referência para a criação de ações, campanhas e produtos de comunicação, além de trazer a Agenda como uma forma de acompanhamento das ações mais estratégicas propostas para o ano.

5. Conclusão

Como foi proposto, este trabalho apresentou a importância do planejamento para alcançar os objetivos definidos pela organização de forma eficiente, considerando a criação de sinergias entre as ações e de um posicionamento único entre as equipes. Apresentou ainda o papel do planejamento para a construção de uma imagem coerente entre todos os públicos da empresa e que correspondesse à identidade formulada pela organização. Além disso, definiu e diferenciou conceitos a respeito do tema, como a diferença entre planejamento, plano, programas e projetos. Também foi discutido sobre a construção dos planejamentos corporativos, suas características básicas, hierarquias e abrangências.

Dando continuidade, após apresentar o planejamento em geral, este trabalho focou em planejamentos voltados para comunicação, mostrando como é essencial um processo de planejamento estruturado para que a área seja percebida como estratégica, e não apenas como uma ferramenta de divulgação de notícias. Para situar o leitor a respeito do planejamento de comunicação nas empresas, foi apresentado um breve histórico do desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil e do uso da administração estratégica.

Para detalhar a construção de um plano de comunicação, foram apresentados os pontos definidos por Kunsch como essenciais nesta elaboração, como o uso de metodologias, o reconhecimento da equipe e da liderança sobre a importância do planejamento e a valorização deste processo como algo que contribui para o sucesso da organização. Na sequência, foram definidas as etapas a serem seguidas na construção de um plano de comunicação, integrando as etapas definidas por Ribeiro e Lorenzetti e aquelas propostas por Margarida Kunsch.

Foi apresentado também que um ponto comum entre os autores do tema é a necessidade de pesquisa para a construção de um plano que atenda às demandas da organização. Sendo assim, foi definida como a primeira etapa da construção do plano, a etapa de Pesquisa e Diagnóstico, na qual é necessário adquirir o máximo de conhecimento sobre a organização, como a sua estratégia, sua missão, sua visão e seus valores, além do mercado no qual ela está inserida. Dando sequência, foi discutida a etapa de Análise e Interpretação do ambiente, quando os pontos fracos e fortes da organização são postos em evidência. A terceira etapa apresentada foi a de criação de Estratégias e Ações, discutindo a importância da estratégia estar sempre conectada aos objetivos. E, por último, a etapa de Mensuração de resultados foi retratada, como sendo essencial para o processo, mas como uma etapa que ainda enfrenta muitas dificuldades para ser entendida e colocada em prática.

A fim de exemplificar toda a parte teórica exposta ao longo do trabalho, a implementação do processo de planejamento da Comunicação da Vale foi apresentada como um estudo de caso. Foram indicadas as etapas pelas quais este processo passou até que fosse consolidado de forma integrada e com a colaboração de diversas equipes que compõem a Comunicação Vale, criando sinergias entre as ações e servindo como um documento de referência para a área.

Ainda que todos estes pontos tenham sido apresentados e desenvolvidos, planejamento é um tema amplo, que pode envolver diversas áreas e pode ser aprofundado em diversas vertentes. Sendo assim, como sugestão de continuação para um estudo futuro, a ênfase poderia ser dada já na etapa de mensuração de resultados, ao invés da construção do plano. Como este é um tema pouco discutido, é necessário que estudos sejam produzidos para que ele ganhe a importância que lhe cabe. Além disso, já que este trabalho não contemplou todas as possibilidades, outra questão a ser levada para os próximos estudos é a forma como o processo de planejamento é implementado nas empresas. Por exemplo, descobrir se elas constroem Diretrizes de Comunicação, como acontece na Vale, ou se existem outras etapas. Esta comparação proposta ajuda a enriquecer o entendimento do leitor sobre a multiplicidade de possibilidades que cercam o tema e também ajuda as próprias empresas, que podem descobrir uma forma de consertar uma possível falha ou de aprimorar o processo. Como uma última sugestão, a criação das estratégias poderia ser discutida em um próximo trabalho, envolvendo metodologias e técnicas que vão além da área de comunicação.

6. Bibliografia

- BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. “Imagem corporativa: marketing da ilusão”. In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.
- BRUM, Analisa de M. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. Trad. Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CURVELLO, João José Azevedo. “Planejamento Estratégico em Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.
- FASTI, Ricardo. “Esqueçam Endomarketing”. *Revista Mercado Global*, no 106, setembro.1999, pp. 6-8.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4º edição revista. São Paulo: Summus, 2003.
- LUPETTI, Marcélia. *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MELLO, Selma. “Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas”. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, USP, São Paulo, 2010.
- RIBEIRO, Andressa Dembogurski; MELO LIMA, Gisele; GHISLENI, Taís Steffenello. “A importância da Comunicação Integrada nas empresas”. Série: Artes, Letras e Comunicação, S. Maria, v. 7, n. 1, p. 97-106, 2006. Disponível em: <http://sites.unifra.br/Portals/36/ALC/2006/Aimportancia.pdf>. Acessado em Maio de 2015.
- RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. “Planejamento Estratégico em Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011
- RHODIA. *Plano de Comunicação 1985*. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/7327237/Plano-de-Comunicacao-da-Rhodia-1985#scribd>. Acessado em Junho de 2015.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- VALE. *Nossa História*. Rio de Janeiro: Verso Brasil Editora, 2012. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/book-our-history/Paginas/default.aspx>. Acessado em Junho de 2015.

VALE. *Diretrizes Estratégicas de Comunicação*, 2013. Documento interno cedido pela empresa.

VALE. *Diretrizes Estratégicas de Comunicação*, 2014. Documento interno cedido pela empresa.

VALE. *Governança de Planejamento*. Documento interno cedido pela empresa.

VALE. *Plano estratégico de Comunicação*. 2014. Documento interno cedido pela empresa.

VALE. *Plano estratégico de Comunicação*. 2015. Documento interno cedido pela empresa.