

## Evolução das metodologias para o gerenciamento da comunicação organizacional no Brasil

Larissa Conceição dos Santos  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*  
E-mail: [larissa.conceicao@gmail.com](mailto:larissa.conceicao@gmail.com)

**A** COMUNICAÇÃO é um processo vital para qualquer organização como forma de garantir e promover a interação entre a organização e seus públicos. No entanto, a valorização da comunicação organizacional passou por um processo lento até alcançar o devido reconhecimento.

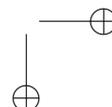
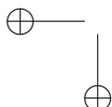
Segundo Bueno (2003) a comunicação era anteriormente tratada com desprezo, vista como uma atividade que apenas gerava gastos, sem trazer muitos retornos, desconhecia-se sua magnitude e importância para a consolidação das organizações no mercado global.

Na concepção de Fossá (1998) o interesse pela comunicação empresarial esteve quase sempre centrado em buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos "alvos" das empresas e com o objetivo de mudar um modo de pensar, influenciar uma decisão, motivar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais (busca de eficiência e eficácia), anunciar um evento, vender alguma coisa, eliminar conflitos.

A nova configuração econômica proporcionada pela globalização e os desafios enfrentados pelas organizações, principalmente nas últimas décadas, mudaram o enfoque da comunicação organizacional para uma visão mais estratégica.

Com a valorização do campo da comunicação organizacional surge a necessidade do desenvolvimento de sistemas para o gerenciamento da comunicação nas organizações, com o intuito de cumprir com os propósitos comunicacionais e, dessa forma, contribuir para a consecução dos objetivos da empresa.

Nesse sentido, o presente ensaio teórico propõe uma reflexão sobre as metodologias propostas no Brasil para gerenciar a comunicação organizacional, as quais foram fundamentais para a evolução do conceito de gestão da comunicação organizacional.



Assim, a pesquisa compreende uma revisão teórica dos conceitos acerca da comunicação aplicada às organizações (comunicação organizacional ou empresarial), a importância do gerenciamento da comunicação, e conclui com um levantamento das principais metodologias desenvolvidas, no contexto brasileiro, para planejar, administrar ou gerenciar a comunicação organizacional.

## A Comunicação no contexto organizacional

Podemos definir comunicação organizacional como aquela comunicação dirigida ao público relacionado à organização (direta ou indiretamente) e que subentende uma comunicação interna, direcionada a funcionários e colaboradores em geral, e uma comunicação externa, direcionada aos clientes, sociedade, acionistas, fornecedores e outros públicos de interesse da organização.

A respeito da comunicação nas organizações Torquato(1986) afirma que

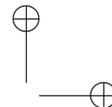
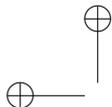
toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um programa de Comunicação (TORQUATO, 1986, p.57-58).

Isso significa dizer que as organizações perceberam a importância de terem o apoio e compreensão das pessoas para o crescimento de seus negócios, pois, de nada adiantaria uma empresa ofertar produtos ou serviços que não atendessem à necessidade da sociedade, da mesma forma, se sua política de atuação não for entendida corretamente pelos seus funcionários e clientes também não será por eles apoiada.

Para Oliveira e Paula (2007) a comunicação organizacional é observada por uma ótica mais abrangente

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organizações e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente ( OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Sob o ponto de vista dessas autoras a comunicação organizacional é interpretada mais pelo seu caráter processual, ou seja, criação e manutenção dos relacionamentos entre as pessoas. A troca de informações entre a empresa



e seu público de interesse se dá por meio da comunicação, um processo que permite a troca de mensagens entre um destinador (organização) e um destinatário (público) através de um canal de comunicação (veículo, instrumento).

A evolução dos estudos sobre a comunicação organizacional culmina com o conceito de comunicação integrada, utilizado no Brasil por autores como Kunsch (2003) e Lupetti (2006). Conceitua-se a comunicação organizacional como o composto formado pela comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, denominado comunicação integrada.

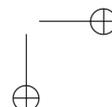
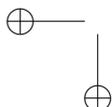
A comunicação organizacional integrada pode ser compreendida como a atuação sinérgica dessas áreas, convergidas para um mesmo objetivo, ou seja, guiadas por uma estratégia global e bem definida que possa nortear os planos e táticas de comunicação para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Apenas recentemente a comunicação passa a ser reconhecida pelas organizações como uma atividade estratégica, merecedora de investimentos, e, principalmente, de valorização como prática fundamental para o sucesso nos negócios. A área passa agora por uma fase de reconhecimento e está sendo valorizada pelo papel na manutenção da imagem e reputação empresariais.

A comunicação organizacional ganhou nova roupagem e se firma como ferramenta essencial a toda organização que desejar manter-se competitiva perante os concorrentes, uma vez que, os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes e críticos e diante de toda a oferta disponível no mercado buscam selecionar aquelas empresas que possuem um discurso alinhado aos seus interesses, e que se proponham a um trabalho ético e responsável.

## Gerenciando a comunicação organizacional

A necessidade emergente de as organizações adotarem modelos de gestão estratégica aparece pela oferta cada vez maior de empresas qualificadas que buscam angariar a simpatia e conquistar a confiança dos públicos-alvo, assim, frente a uma concorrência altamente preparada, disparam à frente aquelas empresas que oferecerem um diferencial em termos de produtos, serviços ou no próprio discurso organizacional.



Ganha força a idéia de pensamento estratégico e metodologias para a elaboração compartilhada de estratégias capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de múltiplas fontes de criação de valor para a organização e para os atores sociais com ela envolvidos (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p.41).

Ampliando o conceito para o campo da comunicação podemos observar através de um tratamento estratégico dado a comunicação organizacional, contribuir para a eficácia na obtenção dos resultados organizacionais almejados com a implantação de uma gestão estratégica na empresa.

Para que a comunicação possa auxiliar no processo organizacional ela precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada, ou seja, é necessário que a área de comunicação organizacional seja gerenciada para que suas ações converjam para o cumprimento dos objetivos propostos pelo planejamento global da empresa.

## **Evolução das metodologias para o gerenciamento da comunicação**

Muitos foram os autores que se propuseram a elaborar metodologias para o planejamento da comunicação. Descrevem-se aqui os modelos dos principais pesquisadores brasileiros para o gerenciamento da comunicação.

### **Modelo de *Diaz Bordenave & Carvalho (1979)***

No livro “Comunicação e planejamento” os autores Juan Diaz Bordenave e Horacio Martins de Carvalho apresentam a temática do planejamento de comunicação a partir de uma análise sociológica e crítica, como um sistema que, segundo eles, muitas vezes tem um efeito negativo, limitador ou de dominação.

Comunicação e planejamento são então compreendidos como processos necessários a promoção da justiça, liberdade e solidariedade, mas, de forma controversa, se observados sob a luz da modernização, e do capitalismo predominante na sociedade atual, esses processos podem inverter-se e servir a dominação social, ou muitas vezes a alienação dos sujeitos, quando utilizados

indevidamente com o intuito de persuadir e manipular, com de mensagens, ações e mecanismos comunicações, ou ainda por meio da racionalização dos planos, que engessa a organização e impede o diálogo e o crescimento social dos indivíduos.

Os autores apresentam conceitos de planejamento organizacional e sua aplicabilidade ao campo da comunicação, abordando o planejamento como “um processo, um conjunto de fases, (subprocessos, processos) pelas quais se realiza uma operação” (DIAZ BORDENAVE; CARVALHO, 1979, P. 88), e justificam por sua natureza processual, sua operação não é aleatória, mas subentende a ação sistematizada, e a relação de interdependência, de coordenação entre as partes, que como um todo operam em harmonia para alcançar um determinado fim.

Os autores descrevem como fases que caracterizam o processo de planejamento o *conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica*. Tal sistemática pode então ser aplicada a qualquer área, uma vez que visa apenas apresentar a prática da ação planejada, sendo, portanto adjacentes ao desenvolvimento de uma metodologia específica para a área de comunicação.

Para cada fase os autores atribuem também os instrumentos necessários para a aplicação do processo. Detalhando as fases sugeridas por Diaz Bordenave e Carvalho (1979) e os respectivos instrumentos para cada uma temos:

**Fase 1) Conhecimento da realidade:** compreende a análise inicial da realidade social, econômica e territorial, como diagnóstico e prognóstico das situações-problema, temporal e espacial.

**Instrumentos relacionados:** Estudos perspectivos (projeções de longo prazo); diagnóstico de situação (relacionados com a análise de séries históricas); prognósticos (médio prazo: 5 a 7 anos) e estudos específicos subsetoriais.

**Fase 2) Decisão:** a partir do conhecimento da realidade parte-se para a fase de decisão, que consiste na avaliação crítica das alternativas disponíveis para solucionar uma determinada problemática, e com o intuito de otimizar a alocação dos recursos existentes e a estratégia adotada.

**Instrumentos relacionados:** planos e programas; projetos.

**Fase 3) Ação:** é a fase de implantação das decisões tomadas anteriormente, traduzidos em termos de planos, projetos e programas de execução.

**Instrumentos relacionados:** planos operativos (anuais); orçamento-programa (anual e/ ou tri anuais);

**Fase 4) Crítica:** essa é a etapa de acompanhamento, controle e avaliação de desempenho, para que gere informações de feedback que possam realimentar o processo decisório e, assim, corrigir ou melhorar a ação com vistas a consecução dos objetivos estabelecidos.

**Instrumentos relacionados:** fichas e formulários de acompanhamento; relatórios; pareceres de realimentação.

Como forma de ilustrar as etapas sugeridas pelos autores tem-se a figura a seguir:



Figura 1: Planejamento de Diaz Bordenave e Carvalho (1979)

Fonte: Elaboração da autora

Apesar de apresentar esta estrutura para o processo de planejamento, e explicar de sua aplicabilidade inclusive na área de comunicação, o foco principal da obra dos autores é a crítica às limitações que podem incorrer com o planejamento da comunicação, pois consideram que “o processo de planejamento social é um instrumento político ideológico da classe dominante” (DIAZ BORDENAVE; CARVALHO, 1979, p. 138) e, pode muitas vezes ser usado de forma repressora, racionalizadora da ação humana, manipuladora e autoritária.

Quando o planejamento de comunicação é desenvolvido dessa maneira ele perde seu caráter e sentido fundamental de libertador a ação humana e promover o fluxo dialógico da comunicação entre os indivíduos.

Essa crítica é veemente reforçada pelos autores, que concluem a obra sugerindo procedimentos para o planejamento da comunicação “sem planos”,

como forma de desobstruir os canais, desracionalizar o planejamento, ou seja, torná-lo mais espontâneo, abrir as fronteiras para o desenvolvimento de novas ações e proporcionar a reflexão ao longo do processo.

### **Modelo de Albuquerque (1981)**

O autor aborda o planejamento como o

processo permanente e metódico da abordagem racional e científica dos problemas de comunicação social. Enquanto processo permanente, supõe ação continuada sobre um conjunto dinâmico de variáveis em um determinado momento de Relações Públicas da empresa; e, enquanto processo metódico de abordagem racional e científica, supõe uma sequência de atos decisórios, ordenados em fases definidas e baseados em conhecimento científicos e técnicos (ALBUQUERQUE, 1981, p. 33).

Dentro dessa concepção entende-se que o processo de planejar compõe-se de uma dimensão racional, política e valorativa, bem como uma dimensão técnico-administrativa, uma vez que, servirá para orientar a ação do técnico ou planejador, levando-o a sistematizar e ordenar as ações de comunicação.

Assim, a partir do momento que esse técnico estiver ciente das políticas da empresa terá condições de estabelecer as diretrizes de comunicação e por meio de um Plano Geral. O autor salienta que as atividades de comunicação servem como planos específicos, para públicos especializados, com o intuito de atender as políticas globais da empresa. Ou seja, os objetivos de comunicação serão orientados pela visão geral de empresa.

Como proposta para o planejamento de comunicação, ou como ele denomina, “Seqüência lógica do planejamento”, o autor apresenta um modelo composto de 13 etapas, conforme demonstrado na Figura 3.

1. *Reconhecimento da necessidade de planejar*: reconhecimento tanto da alta cúpula da empresa quanto do responsável pela comunicação da necessidade de elaboração de um planejamento para a solução dos problemas e descoberta de oportunidades de comunicação. Nessa etapa cabe também uma avaliação da situação da empresa, ambiente interno e externo.
2. *Apoio da administração*: o apoio e a provação do planejamento devem ser buscados, não somente o apoio da diretoria e presidência, mas também dos dirigentes e supervisores.

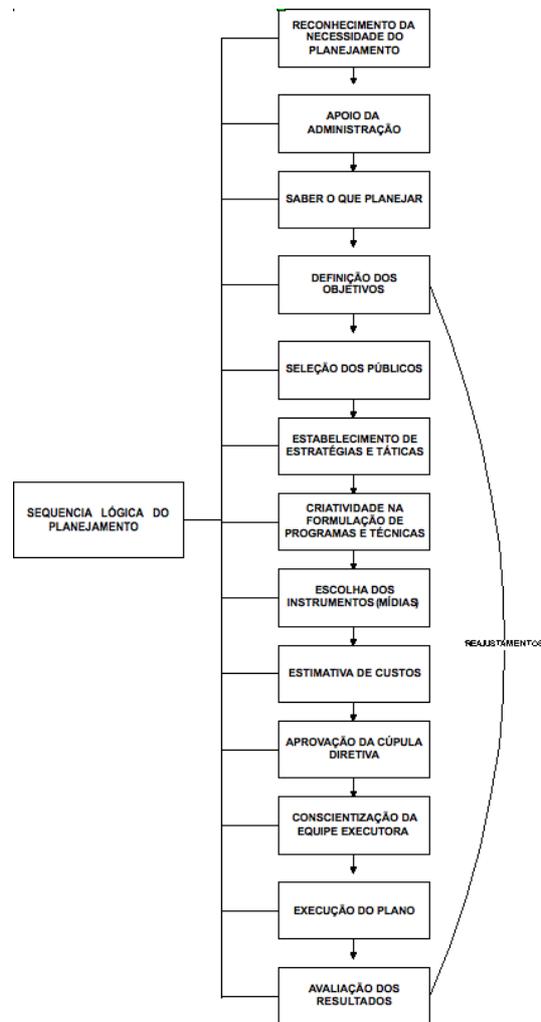


Figura 2: Planejamento de Albuquerque (1981)  
Fonte: Adaptado de Albuquerque, 1981, p. 48

3. *Saber o que planejar*: o responsável pelo planejamento deve saber o que quer fazer e buscar todas as informações necessárias para isso, desde uma avaliação da necessidade de recursos até a análise da realidade financeira, econômica, política e social que circunda a organização.
4. *Definição dos objetivos*: determinar os objetivos de comunicação que pretende atingir. Refere-se às finalidades concretas, práticas, reais, que se pretende alcançar em um determinado período, e que, portanto, devem ser claramente expressos.
5. *Seleção dos públicos*: consiste na identificação dos públicos que se relacionam com a empresa (internos e externos), levantamento das características, perfis culturais e psicológicos, que permitem ao planejador ordenar e direcionar as atividades de acordo com as particularidades de cada público.
6. *Estabelecimento de estratégias e táticas*: a definição das estratégias de comunicação cumpre a tarefa de responder “como a empresa pode melhor alcançar aquilo que decidiu fazer” (ALBUQUERQUE, 1981, p. 55). É a orientação geral para cada situação específica. Assim, as estratégias dirão o que fazer e as táticas o “como fazer”.
7. *Criatividade na formulação de programas e técnicas de ação*: diz respeito a criatividade que o técnico deve possuir para o desenvolvimento dos programas, e na formulação das técnicas e táticas para a resolução dos problemas. Apresentar ideias e alternativas coerentes e convincentes aos olhos do alto escalão.
8. *Escolha de instrumentos (mídias)*: essa etapa diz respeito a seleção adequada dos canais pelos quais serão veiculadas as mensagens, para assim atingir aos públicos e transmitir com eficácia o que se deseja.
9. *Estimativa de custos*: estimativa de todos os custos envolvidos na execução do planejamento. O autor destaca que apesar do levantamento dos custos do plano, programa, ou projeto, serem extremamente necessários, a apresentação dos mesmos nem sempre deve ser revelada juntamente com a ideia lançada.
10. *Aprovação da cúpula diretiva*: após a elaboração do plano e o levantamento dos custos é necessária a aprovação da empresa para a realização do mesmo. Essa fase compreende a apresentação das propostas a alta direção da empresa, buscando sua aprovação para executá-las.

11. *Conscientização da equipe executora:* motivar as pessoas envolvidas na execução dos planos de ações. Pode contemplar um treinamento ou outro tipo de trabalho para prepara a equipe executora, para que eles compreendam o que deve ser feito, como e o que se pretende alcançar com a ação, ou seja, os objetivos.
12. *Execução do plano:* Esta é a fase de operacionalização do plano, de concretização por meio de ações, de práticas, efetivando tudo aquilo que foi proposto no planejamento.
13. *Avaliação dos resultados:* nessa etapa podem ser elaboradas pesquisas de opinião, pesquisas de controle e medição interna, *clipping* com análise de conteúdo, entre outros métodos de avaliação dos resultados dos programas de comunicação.

### **Modelo de Evangelista (1983)**

O autor Marcos Evangelista apresenta uma perspectiva de como planejar a comunicação por meio de técnicas de relações públicas, pois, como profissional da área, justifica que tal atividade prescinde de um planejamento, mas que, no entanto, a maioria das empresas com órgãos de comunicação ou de relações públicas estruturados desconhecem o plano de comunicação e pondera:

a maioria dos profissionais de Comunicação, responsáveis por esses órgãos, responderá que o importante é fazer, é produzir. Eles acham que o planejamento é um entrave, é burocracia. Mas nenhum deles terá condições de responder qual terá sido o benefício resultante de um trabalho executado, e, muito menos ainda, se o benefício eventualmente alcançado terá significado aceitável, a ponto de justificar os gastos em dinheiro, pessoal, material e tempo. (EVANGELISTA, 1983, p. 20)

Partindo dessa problemática o autor busca desenvolver um procedimento que auxilie no processo de planejamento da comunicação, salientando que a dificuldade geralmente surge em como começar, ou por onde começar a planejar, e que quando se dispõe de uma metodologia por meio da qual sejam reconhecidas as etapas a serem seguidas para a realização do empreendimento, se torna mais fácil trabalhar.

O planejamento de Evangelista compreende dois momentos, primeiro o que ele denomina de trabalho intelectual de planejar, que é uma fase mais

complexa e demorada, e em um segundo momento a elaboração do plano, programa ou projeto.

A metodologia desenvolvida pelo autor compreende as seguintes etapas e respectivas tarefas:

1. *Estudo (exame da situação)*: compreende a análise da situação, da ambiência na qual a empresa está inserida, considerando todos os elementos, internos ou externos, e as alternativas disponíveis, que tem influência na consecução dos objetivos traçados. Como tarefas específicas dessa etapa estão o *levantamento de informações e dados*, que consiste na coleta do maior número de informações e dados possíveis que possam a situação real da empresa e do ambiente onde ela se insere, a *formulação da situação*, que simboliza a ordenação e descrição dos dados para análise das condições de desenvolvimento do processo, e *análise dos objetivos*, onde a partir da análise da situação o planejador poderá definir os objetivos que serão buscados pela organização.
2. *Formulação das alternativas*: compreende a etapa de proposições de soluções para os problemas diagnosticados, ou alternativas para o alcance dos objetivos. As alternativas devem ser analisadas quanto a sua validade e aplicabilidade, de acordo com as limitações da empresa e do mercado.
3. *Seleção das alternativas*: Decisão final sobre qual a alternativa mais adequada para a empresa, por meio de critérios de análise pré-definidos.
4. *Ação recomendada ou decisão*: apresenta a alternativa escolhida de maneira metodológica, expressando medidas para a sua consecução e tarefas específicas que devem ser desenvolvidas.
5. *Elaboração do documento*: consiste na elaboração de um documento formal onde sejam descritos os objetivos, as alternativas escolhidas e as ações específicas para o alcance dos resultados almejados. Tal documento pode ser um plano, projeto ou programa. A importância dessa etapa está na descrição da metodologia que deve ser desenvolvida, possibilitando a análise da coerência entre as propostas e os objetivos destacados, e facilitando a medição e o acompanhamento do trabalho.
6. *Divulgação*;
7. *Acompanhamento (replanejamento)*;



Figura 3: Planejamento de comunicação de Evangelista (1983)

Fonte: Elaboração da autora

O autor apresenta ainda uma série de instrumentos para o acompanhamento e coleta das informações como formulários e questionários que podem auxiliar no processo de planejamento da comunicação.

### Modelo de Neves (2000)

Neves sugere que a administração da comunicação empresarial integrada deveria ser efetuada por uma “gerência interfuncional” que ele denomina “Colegiado de Comunicação” (2000, p. 33), assim, todos os profissionais de comunicação participariam da definição do Plano Global de Comunicação, o qual o autor denomina de “Processo único de Comunicação Empresarial”.

A administração da *Comunicação e da Imagem Empresarial* é feita através de uma gerência interfuncional com responsabilidades de: a) Desenvolver

o *Planejamento Estratégico de Imagem (PEI)*. [...] b) Gerenciar a *Comunicação Simbólica (GCS)*, os *issues (IM)* e o *Sistema de Objetivos (GSO)*. [...] c) Operar como “*brigada de incêndios*” nos casos de crise da empresa com a opinião pública. (NEVES, 2000, p.33)

A idéia de um gerenciamento da comunicação pensado em conjunto com todos os integrantes do departamento de comunicação visa fazer com que sejam discutidas todas as questões de interesse da comunicação para um melhor estabelecimento do planejamento de comunicação integrada e conseqüente efetivação das suas ações, pois somente atuando com sinergia a comunicação poderá verdadeiramente exercer um papel estratégico na organização.

Da mesma forma para que a comunicação empresarial integrada seja eficaz, esse “*Colegiado de Comunicação*” precisa participar das decisões da empresa e ter o respaldo e o engajamento da alta gerência quanto as suas ações, mas para isso ela tem que, primeiramente, ser reconhecida como estratégica.

A seguir tem-se um esquema demonstrativo, por meio da Figura , elaborado por Roberto de Castro Neves (2000) explicitando a sua proposta de um Sistema Integrado de Comunicação por meio da formação de um Colegiado

### **Modelo de Lupetti (2001)**

A autora Marcélia Lupetti em seu livro “Planejamento de comunicação” aborda a temática do planejamento a partir de uma perspectiva mercadológica, voltada, especificamente, às áreas de marketing e publicidade, por isso, em sua obra ela apresenta duas possibilidades para a elaboração do planejamento de comunicação:

- Planejamento de comunicação do anunciante;
- Planejamento da comunicação da agência.

O planejamento de comunicação, partindo desse entendimento, divide-se em duas partes, a primeira, ou inicial, quando a agencia ganha um novo cliente, e a segunda que descreve o planejamento de campanha, quando a agência já conhece o anunciante.

Outra particularidade da proposta de Lupetti é o posicionamento do Planejamento de comunicação no nível operacional, resultante de um desdobramento do Planejamento de Marketing o qual estaria posicionado no nível tático, conforme demonstrado na Figura 5.



Figura 4: Sistema integrado de comunicação em forma de Colegiado  
 Fonte: Neves (2000, p. 39)

### Planejamento de comunicação do anunciante

Lupetti (2001) denomina esse termo para o processo de planejamento de comunicação efetuado pela própria organização, e aponta que para a elaboração do planejamento são necessárias as seguintes definições:

- Objetivos de comunicação;
- Meta de comunicação;
- Estratégia de comunicação;
- Tática.

#### *Planejamento de comunicação na agência*

Esse método é destacado pela autora quando o planejamento é desenvolvido por uma agência de comunicação, e quando esta não conhece o cliente

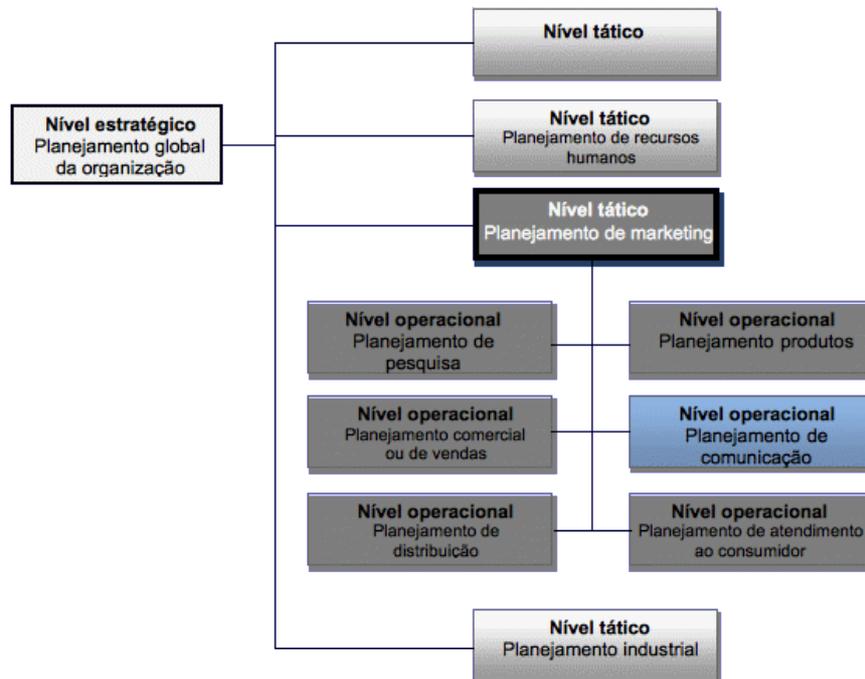


Figura 5: Planejamento Global da organização e seus planejamentos táticos e operacionais

Fonte: Adaptado de LUPETTI, 2001, p. 83.



Figura 6: Planejamento de comunicação do anunciante (LUPETTI, 2001)

Fonte: Elaboração da autora

com o qual irá trabalhar, desconhece a concorrência ou ignora as condições do mercado.

Lupetti (2001) destaca a necessidade de uma equipe para responsável pelo planejamento e não apenas uma pessoa, esse grupo, segundo ela, deve conhe-

cer o mercado e entender de pesquisa, para buscar informações mercadológicas. Assim o processo compreende as etapas de:

- Levantamento de informações;
- Análise situacional;
- Definição de estratégias;
- Definição de tipos de campanhas;
- Implantação;
- Execução;
- Controle e avaliação;

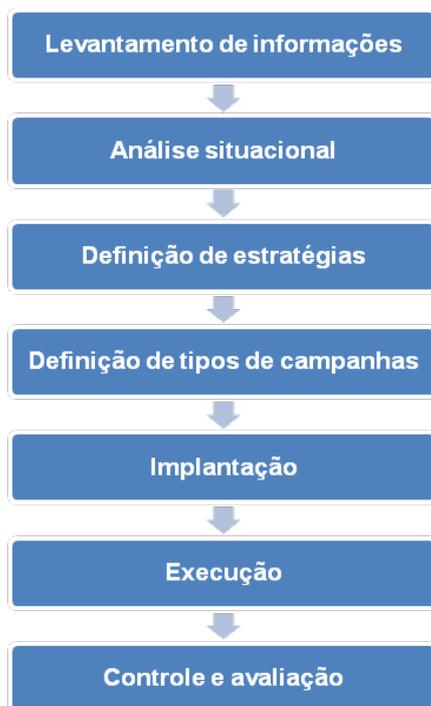


Figura 7: Planejamento de comunicação na agência (LUPETTI, 2001)

Fonte: Elaboração da autora

As propostas para o planejamento da comunicação apresentadas por Lupetti (2001) consistem basicamente em ferramentas simples para a orientação das atividades da área, sem, no entanto, apresentarem um diagnóstico mais aprofundado das condições da empresa ou das resultantes do processo de comunicação.

O planejamento para a autora é analisado em termos mercadológicos e apresentado como um sistema de apoio que, em geral, é desenvolvido por uma agência de publicidade.

### **Modelo de Kunsch (2003)**

Dentre os pesquisadores da atualidade, na área de comunicação, que preocupam-se em investigar a temática da gestão da comunicação organizacional merece destaque a professora Margarida Kunsch, da ECA-USP.

No seu livro intitulado “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada”, lançado em 2003, autora dá ênfase a ideia de trabalhar-se as diversas áreas da comunicação no âmbito organizacional de maneira harmônica e integrada, o qual ela apresenta como “Composta da Comunicação Integrada, na mesma obra Kunsch apresenta uma proposta de formulação de um Plano estratégico de Comunicação.

A metodologia proposta por Margarida Kunsch (2003) pode ser observada no esquema elaborada a seguir, que descreve as etapas do Plano de Comunicação.

A metodologia da autora está dividida em três eixos fundamentais, a partir dos quais criam-se subdivisões em fases correspondentes. A primeira etapa fundamental é a de *Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização*, a segunda seria a etapa de *Planejamento estratégico da comunicação organizacional*, e a terceira corresponde a *Gestão estratégica da comunicação organizacional*.

1. **Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico:** Nessa etapa busca-se conhecer a organização para a qual se propõe o plano de comunicação, em termos de composição, missão, visão valores, ambiente onde está inserida, por meio de um levantamento de dados detalhados que possa fornecer todas as informações necessárias para a elaboração do plano.

A etapa, por sua vez, subdivide-se em quatro fases:

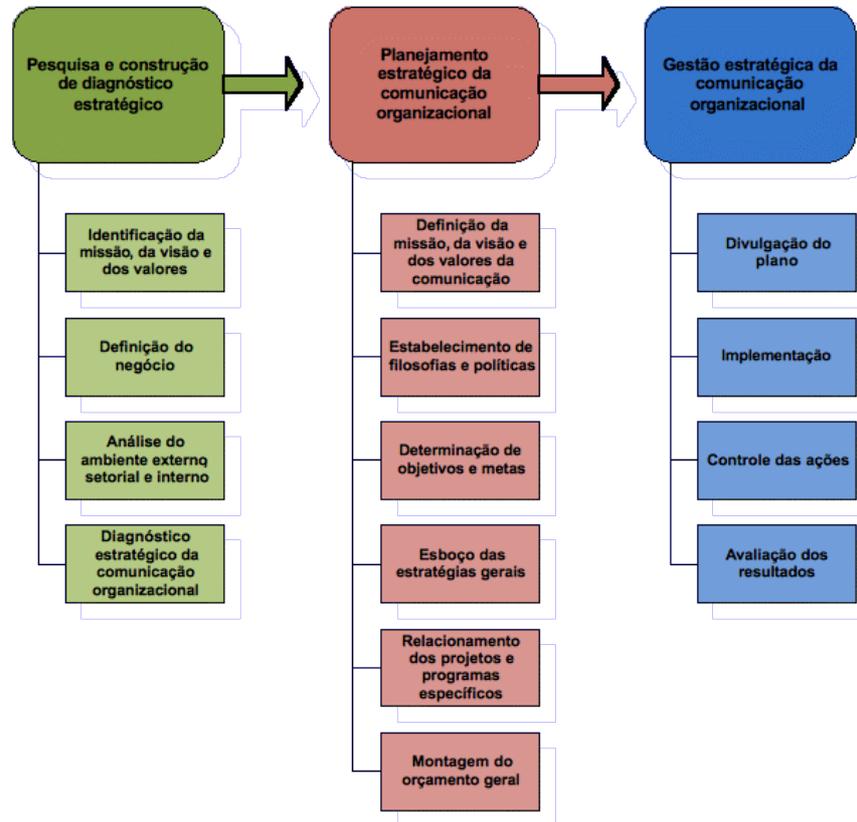


Figura 8: Plano de Comunicação de Kunsch (2003)

Fonte: Elaboração da autora

- (a) Identificação da missão, da visão e dos valores;
- (b) Definição do negócio;
- (c) Análise do ambiente externo, setorial e interno;
- (d) Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional;

2. **Planejamento estratégico da comunicação organizacional:** A justificativa da existência dessa etapa parte do princípio que, para que a comunicação possa auxiliar no cumprimento da missão, alcance da visão

e fixação e consolidação dos valores organizacionais, e, assim, possa agregar valor a organização, faz-se necessário um planejamento de comunicação bem estruturado, que leve em consideração as fases que são descritas a seguir. (KUNSCH, 2003)

- (a) Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação
- (b) 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

3. **Gestão estratégica da comunicação organizacional:** A terceira etapa relaciona-se com a implementação do Plano de comunicação, com a execução do proposto em todas as demais etapas. Para isso, a autora salienta que é indispensável o comprometimento das pessoas na fase de execução, ou seja, os membros da empresa precisam conhecer a finalidade do plano, envolver-se com o processo e comprometer-se com o alcance dos objetivos traçados, para que a implementação seja bem sucedida.

Esta etapa subdivide-se em quatro fases:

- a) *Divulgação do plano*
- b) *Implementação*
- c) *Controle das ações*
- d) *Avaliação dos resultados.*

## Considerações finais

Apesar de existirem algumas propostas metodológicas para o gerenciamento ou planejamento de comunicação, como foi demonstrado pela revisão dos modelos brasileiros, nota-se que a preocupação na elaboração destes está voltada às atividades específicas de comunicação, planejamento de mídia, assessoria, desenvolvimento de campanhas, seleção de canais, ou seja, os planejamentos apresentados têm o intuito de atender a um departamento ou área

de comunicação na realização de suas tarefas cotidianas, levando em conta as atividades específicas de comunicação.

Percebe-se também que não há nenhuma proposta que busque alinhar as ações de comunicação aos objetivos e a estratégia da organização, ou seja, as ações não parecem estar orientadas pelas diretrizes globais, demonstram a preocupação em atender o que fora proposto no planejamento estratégico organizacional.

Outro ponto a ser destacado é que os planejamentos de comunicação existentes não apresentam uma metodologia para comunicar e divulgar as decisões e políticas estratégicas da organização, como visão, missão, valores e objetivos organizacionais. O que denota uma miopia por parte da área para com a própria finalidade da empresa, pois sendo a comunicação a responsável pela circulação e mediação das informações, é de sua responsabilidade fazer com que os princípios organizacionais sejam conhecidos e internalizados por colaboradores e clientes.

Diante dessa realidade faz-se necessária a elaboração de uma metodologia para o planejamento da comunicação que possa contribuir com o processo de gestão organizacional, o que pode ser alcançado por meio do alinhamento entre as ações de comunicação orientadas pelo planejamento estratégico global. Dessa forma a comunicação direcionará seus esforços para que se cumpra o que está determinado no planejamento estratégico, e as atividades de comunicação tenham como norte as estratégias e os objetivos gerais da empresa.

Espera-se com esse trabalho haver contribuído para uma reflexão global acerca da comunicação organizacional e sobre as metodologias existentes para o gerenciamento da comunicação.

## Referências

- ALBUQUERQUE, Adão Nunes, Planejamento das relações públicas, 2. Ed, Porto Alegre, Sulinas, 1983.
- BUENO, Wilson da Costa, Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa, São Paulo, Manole, 2003.
- DIAZ BORDENAVE, Juan.; CARVALHO, Martins H, Comunicação e planejamento, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

- EVANGELISTA, Marcos F, Planejamento de Relações Públicas, Rio de Janeiro, Ediouro, 1983.
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan, Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade: o caso Xerox, São Paulo, Dissertação (Mestrado em Comunicação) Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 4º Ed, São Paulo, Summus, 2003.
- LUPETTI, Marcélia, Gestão estratégica da comunicação mercadológica, São Paulo, Thomson Learning, 2007.
- LUPETTI, Marcélia, Planejamento de comunicação, São Paulo, Futura, 2001.
- NEVES, Roberto de Castro, Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais, Rio de Janeiro, Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A, O que é comunicação estratégica nas organizações, São Paulo, Paulus, 2007.
- TORQUATO, Gaudêncio do Rego, Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas, São Paulo, Summus, 1986.