

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO É REALIZADO PELAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

**Cintia dos Reis Barreto** • Mestranda em Administração. Professora da Universidade Potiguar. E-mail: cintiabarreto21@hotmail.com

**Kleber Cavalcanti Nóbrega** • Doutor em Engenharia de Produção. professor da Universidade Potiguar. E-mail:kleber@perceptum.com.br.

**Envio em:** Agosto de 2013

**Aceite em:** Fevereiro de 2014

**RESUMO:** Este artigo apresenta como e se é realizado o planejamento estratégico nas empresas de comunicação organizacional. O Objetivo do estudo consiste em analisar como é feito o planejamento estratégico, sendo que os objetivos específicos são apresentar os conceitos bases de comunicação organizacional, planejamento e estratégia, verificar se as empresas de comunicação organizacional promovem planejamento estratégico e identificar quais são os planejamentos estratégicos e como as empresas trabalham. Para tal análise, o embasamento metodológico foi ancorado na pesquisa exploratória e bibliográfica.

**Palavras-chaves:** Comunicação organizacional. Planejamento Estratégico. Empresas de Comunicação organizacional.

## STRATEGIC PLANNING: HOW THE UNDERTAKINGS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

**ABSTRACT:** This paper shows how it is done and strategic planning in business organizational communication. The objective of the study is to analyze how the strategic planning is done. Since the specific objectives are to present the foundations of organizational communication concepts, planning and strategy, check if media companies promote organizational strategic planning and identify what are the strategic plans and how companies work. For this analysis, the methodological basis was anchored in exploratory research and literature.

**Key-words:** Organizational communication. Strategic Planning. Organizational communication companies.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas de comunicação organizacional vêm se alterando ao longo do tempo, acompanhando os processos dinâmicos do mercado. Para isso, muitas delas hoje, começam a pensar, estruturar e aplicar uma postura estratégica em suas atividades. De como trabalhar os objetivos do cliente para atingir o foco principal, que pode ser desde um novo posicionamento, reforço da imagem, até aumentar as vendas, entre outros objetivos que devem ser desenvolvidos pelos caminhos da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

Dentro da perspectiva da comunicação organizacional, o comunicador precisa pensar de forma estratégica, para melhor definir as ferramentas da comunicação que deverão ser utilizadas para expor o cliente à mídia, aos seus clientes ou ao seu público interno. Para isso “[...] as organizações, [...], têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações” (NAASAR, 2008a, p. 64). Assim se percebe, que a comunicação pode ser considerada uma ferramenta estratégica dentro do planejamento estratégico organizacional. Dessa forma, as empresas de comunicação organizacional desenvolvem um planejamento estratégico para atingir os objetivos dos seus clientes, já “que, de um lado, a comunicação é inerente à natureza das organizações e, de outro, ela passou a assumir [...] uma importância estratégica, sendo incorporada [...] a gestão [...]” (KUNSCH, 2008b, p. 169).

Contudo, o que é estratégia? O que é planejamento? De uma forma bem objetiva, planejamento é a programação das atividades que estão em um plano para serem executadas pela empresa e estratégia é uma forma de atingir as metas (NÓBREGA, 2012). Ou seja, o planejamento estratégico é a direção que organização deve seguir para atingir sua visão de futuro. Assim, este artigo pretende identificar os planejamentos estratégicos executados, trabalhados pelas empresas de comunicação organizacional, com base em uma metodologia de pesquisa exploratória.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O embasamento metodológico foi ancorado de acordo com os objetivos, exploratória, pois “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando

assim o campo de trabalho, [...]” (SEVERINO, 2007, p. 123). E de acordo com as fontes de informação, a pesquisa será teórica - bibliográfica, pois se referiu aos procedimentos de coleta.

Dessa forma, segundo Gil (2009, p. 41), estas modalidades de pesquisas “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias [...]. [...]; e [...] análise de exemplos que estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967, p. 63)”. Ou seja, os artigos, teses, capítulos de livros trabalhados por outros autores servem para aprimorar a pesquisa, além de estimular a busca pelo tema pesquisado.

## **2.2. UNIVERSO DA AMOSTRA**

Para a amostra, é preciso delimitar o período da busca de artigos, teses, capítulos de livros, livros. Contudo, para este artigo, não foi delimitado um período de tempo. O segundo passo é fazer uma lista de palavras-chave gerais e específicas ligadas ao assunto, que foram: planejamento estratégico, planejamento, estratégia, comunicação organizacional, sempre utilizando e/ou nas palavras duplas (OLIVEIRA, 2006). Após estas definições, foram escolhidas as fontes de informações bibliográficas, em revistas, congressos, dissertações e livros, entre eles: Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração Pública (RAP); Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM); Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação. Já que a pesquisa bibliográfica é “um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa [...]” (STUMPF, 2005, p. 54). Por fim, após tudo delimitado e com material em mãos, foi feita uma leitura para a produção deste artigo.

# **3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: BREVE RELATO**

## **3.1. HISTÓRIA E CONCEITOS**

Com a expansão das empresas, principalmente no século XIX na Europa, fruto do processo da Revolução Industrial, este novo contexto fez com que as indústrias passassem a ter uma comunicação com os trabalhadores. Assim surge primeiramente o jornalismo empresarial, que são os boletins elaborados pelas direções das fábricas, a fim de informar aos seus funcionários sobre os processos empresariais e também para contrapor os jornais sindicais, que, na época, existiam somente para combater a forma de trabalho instituída pela forte mecanização. Neste contexto, não nasce somente o jornalismo empresarial, mas também a propaganda, a atividade de relações públicas e a comunicação organizacional (TORQUATO, 2009).

No Brasil, o surgimento do jornalismo empresarial também acompanha o processo da industrialização, que é mais tardio, em relação à Europa, mas segue o mesmo conceito instituído na Europa. Outro fator também que deve ser considerado é o nascimento da Associação Brasileira de Editores e Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE), em 1967, que tem como objetivo tornar os jornais das empresas institucionalizados (TORQUATO, 2009).

Com isso, o jornalismo empresarial tomou corpo e foi ampliando suas atividades e conceitos, pois passa não ser somente um jornal empresarial – um boletim da empresa, e sim, uma dinâmica de ações no processo comunicacional. Começa a se pensar a comunicação empresarial para seus diversos públicos, funcionários, clientes, acionistas, todos os *stakeholders*, sendo a construção de um processo, o qual se utiliza das ferramentas da comunicação, cujo foco era cuidar da imagem da organização, além da valorização dos colaboradores, ampliando assim, a credibilidade com o mercado. Dessa forma, a comunicação organizacional passa a ser um método de ação, que une recursos, meios e técnicas, como defende Bahia (1995), para atingir os objetivos centrais da empresa, seja para o público interno ou externo.

É o processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores). [...] Implica em ser uma estratégia praticada de modo competente. [...] Tendo por objetivo a melhoria de produto ou de serviços, a valorização dos recursos humanos ou a construção de imagem compatível com a confiança do mercado, a empresa pode investir para ser bem informada e para informar bem (BAHIA, 1995, p. 15-16).

Somando a ideia conceitual de Bahia (1995), Kunsch (2003) trabalha a comunicação organizacional como diferentes modalidades de comunicação dentro da organização. Isto a autora denomina de comunicação integrada, que é a somatória da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. [...] A convergência de todas as atividades, com base numa política global, [...], e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas à eficácia. [...] Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam [a] comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Assim, é preciso destacar de forma separada cada uma das comunicações, como defende Kunsch (2003), para entender como a união delas, o trabalho conjugado, faz o processo de a comunicação organizacional funcionar dentro de uma empresa. A comunicação administrativa é a comunicação que faz a empresa funcionar, está relacionado com os fluxos e redes forma e informal; a comunicação mercadológica é a comunicação que cuida do marketing e todas as suas ferramentas da promoção, é a comunicação para a divulgação e venda dos produtos e serviços da organização; a interna, é direcionada aos funcionários, ou melhor, a comunicação que faz interagir

a organização e os seus colaboradores; e a institucional se utiliza das ferramentas da assessoria de comunicação, do marketing e das relações públicas para trabalhar e solidificar a imagem e identidade institucional.

Dentro desta perspectiva abordada por Kunsch (2003), pode-se afirmar que, a comunicação organizacional trabalha no intuito de apoiar as políticas, diretrizes e visão de futuro da organização. Para tal, a comunicação organizacional disponibiliza diversas técnicas e ferramentas que poderão ser utilizadas no processo do gerenciamento estratégico para as empresa de comunicação organizacional.

## **3.2. DIMENSÕES CONCEITUAL E ESTRATÉGICA PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação organizacional pode ser trabalhada como um setor dentro de uma organização, por um jornalista *freelancer* ou por uma empresa instituída, denominada empresa de comunicação organizacional, que poderá exercer todas as atividades e formatos de comunicação abordados por Kunsch (2003), principalmente, com foco nas comunicações institucional, mercadológica e interna, como também escolher ferramentas e ações específicas de cada uma dessas formas de comunicação.

A empresa de comunicação organizacional é o foco deste artigo, por isso quando se pensa em uma estrutura desta, destacam-se alguns pontos: qual o espaço físico adequado às atividades que se desenvolvem e sua localização; quais os serviços que deve oferecer e os recursos humanos e materiais adequados. Em resposta a estes questionamentos, o ideal é ter uma estrutura apropriada para atender às demandas dos clientes, deixando bem claro os tipos de serviços que prestará e para que segmentos. Por isso, também se faz necessário elaborar um planejamento de ações para captar clientes e mantê-los (KOPPLIN; FERRARETTO, 2000). Pensando nisso, o comunicador gestor precisa ter uma visão abrangente da comunicação, que esta vai além do enviar releases – matérias sobre a instituição - para a imprensa, que poderá ser veiculada de forma espontânea. O comunicador precisa conhecer as estratégias e objetivo central da do seu cliente para poder trabalhar a comunicação de forma planejada e estratégica (KUNSCH, 2008a).

A comunicação organizacional trabalha levando em consideração todos os aspectos da complexidade da comunicação com seus diversos públicos, além de entender do mercado o qual está inserido, com o intuito de agregar valor para as ações desenvolvidas pela organização.

Neste sentido a área de Comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. [...], ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2008a, p. 115).

Dessa forma, verifica-se que o papel do comunicador que está à frente da empresa de comunicação organizacional vai além da perspectiva da comunicação. Este indivíduo precisa entender do processo de planejamento, estratégia, gestão, para melhor imprimir suas ações no contexto de atuação no mercado. Seguindo este raciocínio, Cardoso (2006, p. 1133) afirma que se deve ir à busca de “novas dimensões para a comunicação organizacional, [para] que a vejam como um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, [...]”.

Refletindo isto, o proprietário de uma empresa de comunicação organizacional, além de conhecer da comunicação, precisa ter uma visão abrangente do ambiente, em que está inserido, na perspectiva para pensar de maneira planejada com o intuito de atingir os objetivos de seus clientes, construindo um diagnóstico de análise, a partir da matriz SWOT, uma técnica para conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fracos e fortes do interno, para dar base de sugestão para o planejamento organizacional. A análise SWOT é trabalhada pela Escola do Design, conhecida como um modelo teórico que representa um modelo de estratégia, do qual possibilita encontrar as possibilidades externas e os potenciais internos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Verifica-se que o planejamento da comunicação está bem enraizado na dinâmica da administração, seguindo a ideia de Mintzberg (2004), que o planejamento estratégico está voltado para a execução de um plano e o pensamento estratégico está diretamente relacionado à visão. Destaca-se que o planejamento é “o uso do procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 27-28). Dessa forma, a empresa de comunicação organizacional deve estabelecer uma visão de ações com base no planejamento estratégico, que deve ser embasado pelas ferramentas do planejamento – a exemplo da SWOT.

Assim, todo alinhamento estratégico da comunicação organizacional, precisa estar de acordo com a sua missão, visão de futuro e valores, cujo foco está nos processos e não somente nas tarefas, por isso que a comunicação é hoje parte gestão estratégica das empresas. Mas, de acordo com Nassar (2008b), a comunicação organizacional como valor estratégico começou a vigorar a partir de alguns fatores: primeiro, com o surgimento da ABERJ, em 1967; segundo, quando a Nova República, em 1985, é consolidada, gerando vários acontecimentos e entre eles, a instalação da Rhodia Brasileira, que começou a trabalhar a “política de portas abertas” (NASSAR, 2008b, p. 244); e as publicações da Goodyear, no final da década de 1980, quando as empresas passam a se comunicar de forma mais abrangente com a comunidade.

Contudo, só a partir de 1990 que a comunicação organizacional passa a fazer parte mais fortemente do dia a dia do planejamento organizacional das empresas (NASSAR, 2008b). Isso reflete no ambiente atual, em que o mercado exige a transparência das empresas, então a comunicação organizacional passa a ser de fato um processo de planejamento estratégico.

## 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DAS CONCEITUAÇÕES ÀS AÇÕES

### 4.1. CONCEITUAÇÕES

Muito se fala em estratégia, planejamento, planejamento estratégico, mas o que realmente significa? Gomes (2011, p. 5) traz a definição de estratégia, com base em três autores: Day (1999), Henderson (1998) e Quinn (2001), “como um conjunto de decisões e atividades que capacitam um negócio a conquistar e a sustentar uma vantagem competitiva, contribuindo para a melhoria do desempenho da organização”. Lupetti (2000 apud BRITO, 2006, p. 18) afirma que é “a forma como as empresas deverão atingir os objetivos, ou seja, o caminho que a empresa deverá percorrer para executar seu objetivo”. Assim, a estratégia pode ser considerada como uma maneira ou conjunto de decisões que vão nortear o negócio para atingir sua visão de futuro e ter um diferencial competitivo no setor que atua.

A estratégia também, na visão de Porter (2004), tem como essência a competição, a estratégia deve ser construída para que a empresa possa competir no mercado em que atua com destaque. Já de acordo com Mintzberg (2004), existem duas formas de apresentar as estratégias, uma como processo e outra como conteúdo. Quando se apresenta como conteúdo refere-se diretamente às decisões da organização e seu objetivo; e quando pensa como processo tem que considerar todas as etapas, comportamentos e atividades que estão envolvidas no momento da construção e da implantação das decisões estratégicas. Pensando desta maneira, pode dizer que, quando se pensa em estratégia como um processo, pode ser relacionado à forma de planejar, ao planejamento em si. Sendo a estratégia considerada como uma prática das organizações modernas, é a junção ou a inter-relação do conteúdo e do processo, como defende Mintzberg (2004). Machado-da-Silva e Vizeu (2007) ainda complementam que, a estratégia formal surge a partir do momento que o planejamento é institucionalizado, passa a ser algo real da empresa.

Para Brito (2006, p. 18-19), planejar “é construir uma ponte entre o sonho e o possível”, é desenvolver todas as ações para alcançar a visão e futuro da organização. Por isso que Mintzberg (2004, p. 27-28) afirma que o planejamento estratégico é “o uso do procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões”, sempre com seus alicerces fixados na missão, visão e valores da empresa, tendo como atenção as seus ambientes internos e externos.

Assim, quando se pensa em planejamento estratégico em empresas de comunicação organizacional, afirma-se que deve estar ligado ao foco central do seu cliente – organização com um todo, já que é preciso fazer um levantamento do ambiente, pensarem estrategicamente quais objetivos quer alcançar, quais os veículos adequados para se trabalhar, além dos custos e período de execução, e por fim a análise dos resultados,

se tudo que ocorreu e foi executado está de acordo com que foi traçado. Por isso que Mintzberg (2004) diz que o planejamento estratégico tem como foco transformar, programar e implantar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, com a produção de um plano tático e financeiro. Em linhas gerais, o planejamento não cria a estratégia, as estratégias já existem na organização.

Para efeito deste artigo, vamos seguir o pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.67), que considera o planejamento estratégico separadamente, contudo interligado, onde as “estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas”. Dessa forma, é preciso conhecer quais as formas de planejamento estratégico que são pensados, elaborados e executados pelas empresas de comunicação organizacional.

## **4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS, ANÁLISE E EXPECTATIVAS/PERSPECTIVAS**

Os processos de comunicação passaram a ser ferramenta estratégica na organização de forma mais presente na década de 1990, devido à lógica do mercado, onde os indivíduos querem estar cada vez mais informados, por isso que as organizações passaram a reformular e disseminar “estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas” (CARDOSO, 2006, p. 1125). O autor ainda completa, que a comunicação:

deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos (CARDOSO, 2006, p. 1134).

Pensando nesta perspectiva, a comunicação organizacional começou a perceber que o seu papel era muito mais do que enviar release - texto jornalístico - para a imprensa. Dessa forma, reviu os planejamentos e as estratégias e, com isso, percebeu a importância do planejamento estratégico para as suas ações com seus clientes. A partir desta ideia, as propostas de planejamento estratégico utilizada atualmente pela comunicação organizacional, com base nos autores pesquisados: Brito (2006), que apresentou os estudos de três estudiosos com duas propostas: Lupetti (2000) e Green & Laban (2003); Santos (2010), que traz Diaz Bordenave e Carvalho (1979), Albuquerque (1981), Evangelista (1983), Lupetti (2001) e Kunsch (2003).

Brito (2006, p. 54) fez uma leitura dos estudos de Lupetti (2000), que apresenta uma metodologia genérica para o planejamento de comunicação, com foco na comunicação da organização para com o ambiente externo. A proposta mostra cinco fases, as quatro primeiras são as definições “1. da [...] informação a ser transmitida; 2. das estratégias, ou abordagem comunicacional; 3. do [...] modo com que a informação será transmitida; 4. da mídia” e a quinta refere-se a “5. implantação, execução, controle e avaliação do processo [...]”. Contudo Brito (2006) faz uma crítica ao processo apresentado por Lupetti (2000 apud BRITO, 2006), afirmando que, quando implantado na comunicação como forma de planejamento estratégico, existe uma ausência de objetividade.

Brito (2006, p. 55) pensando nesta perspectiva de melhoria dos processos comunicacionais como forma de planejamento estratégico apresenta o modelo de Green & Laban (2003), por acreditar que existe uma ligação maior com o planejamento estratégico. Green & Laban (2003 apud BRITO, 2006) trazem o procedimento da comunicação a partir de um *framework* simples, o qual trabalha de forma difundida como problema de comunicação, sendo realizado em três momentos:

1. comunicação estratégica como uma estratégia: desenvolver uma imagem global da estratégia de comunicação, definir os objetivos [...], identificar as táticas críticas e utilizar um meio apropriado de *feedback* contínuo; 2. compreender os canais de comunicação escolhidos: reconhecer as limitações dos inúmeros canais disponíveis, encontrar o canal de comunicação eficiente (interação e *feedback*) para o nível desejado e multiplicar os canais, quando necessário; 3. aplicar a técnica de finalização apropriada: utilizar a linguagem do usuário final (alvo), para incrementar a eficiência e execução; aplicar a comunicação de forma eficiente, para incrementar e oportunizar as [...] alternativas, reforçar a cultura da empresa [...], visando ousar e inovar no processo de comunicação.

Este modelo trabalhado por Green & Laban (2003 apud BRITO, 2006), reflete a comunicação como forma de planejamento estratégico, possibilita uma ligação mais próxima entre a gestão estratégica e a comunicação. Já o artigo apresentado por Santos (2010, p. 151) traz o planejamento estratégico para a comunicação proposto por Diaz Bordenave e Carvalho (1979), o qual é dividido em quatro fases, primeiro conhece a realidade; segundo, toma as decisões; terceiro, executa a ação e, por último, faz as críticas ao processo:

**Fase 1) Conhecimento da realidade:** compreende a análise inicial da realidade social, econômica e territorial, [...]. **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:** [...] consiste [...] 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:** [...] 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.

Assim, o pensamento de Diaz Bordenave e Carvalho (1979) apresentados por Santos (2010) destaca-se por um planejamento o qual une fases, trabalha em conjunto e com relação de interdependência dos processos e dos subprocessos, que ajudam a ação acontecer, de forma coordenada para atingir o objetivo do planejamento estratégico da comunicação organizacional.

Santos (2010) também apresenta o modelo de Albuquerque (1981), o qual aborda que o foco da comunicação será guiado pelo objetivo central da empresa. Para isso Albuquerque (1981 apud SANTOS, 2010, p. 153) traz uma proposta, que ele denomina de “Sequência lógica do planejamento”, que é dividida em 13 etapas, que vai da identificação da necessidade de fazer um planejamento até análise final dos resultados:

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.
3. *Saber o que planejar*: o responsável [...] deve saber o que quer fazer e buscar todas as informações [...], 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*: [...] em um determinado período, [...].
5. *Seleção dos públicos*: [...] (internos e externos), [...].
6. *Estabelecimento de estratégias e táticas*: [...] as estratégias dirão o que fazer e as táticas o “como fazer”.
7. *Criatividade na formulação de programas e técnicas de ação*: [...] a criatividade que o técnico deve possuir para o desenvolvimento dos programas, e na formulação das técnicas e táticas para a resolução dos problemas. [...].
8. *Escolha de instrumentos (mídias)*: [...] canais pelos quais serão veiculadas as mensagens, [...].
9. *Estimativa de custos*: [...] na execução do planejamento. [...].
10. *Aprovação da cúpula diretiva*: [...] 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. [...].
12. *Execução do plano*: [...] operacionalização [...], [...].
13. *Avaliação dos resultados*: [...] 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 (ALBUQUERQUE, 1981 apud SANTOS, 2010, p. 153, 155-156).

Com esta metodologia, Albuquerque (1981) detalha todo o processo do planejamento da comunicação organizacional. Santos (2010, p. 157) também discorre sobre a proposta de Evangelista (1983), que apresenta dois momentos, o primeiro tem a ver com o intelecto, como planejar; e o segundo, é o tático, a elaboração e como fazer o plano. Dessa forma, o processo apresentado por Evangelista (1983 apud SANTOS, 2010, p. 157) compreende em sete momentos:

1. *Estudo (exame da situação)*: compreende a análise [...] da ambiência na qual a empresa está inserida, considerando todos os elementos, internos ou externos, e as alternativas disponíveis, que têm influencia na consecução dos objetivos traçados. [...].
2. *Formulação das alternativas*: compreende a etapa de proposições de soluções para os problemas diagnosticados, ou alternativas para o alcance dos objetivos. [...].
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 [...], expressando medidas para a sua consecução e tarefas específicas que devem ser desenvolvidas.
5. *Elaboração do documento*: [...] elaboração de um documento formal [...]. Tal documento pode ser um plano, projeto ou programa. [...].
6. *Divulgação*;
7. *Acompanhamento* (replanejamento).

Corroborando com Santos (2010) tem Gonzales (2011, p. 30), quando diz que o foco da boa comunicação é realizado quando ocorre a “eficácia e eficiência de cada um dos processos, empregando técnicas e ferramentas que potencializem cada etapa de execução [...]”, e cria uma ligação com todos os envolvidos no planejamento. Para Lupetti (2001 apud SANTOS, 2010, p. 161), o planejamento acontece quando são traçadas:

- Objetivos de comunicação;
- Meta de comunicação;
- Estratégia de comunicação;
- Tática. [E] [...] quando o planejamento é desenvolvido por uma agência de comunicação, e quando esta não conhece o cliente com o qual irá trabalhar, desconhece a concorrência ou ignora as condições do mercado.

Por isso é desenvolvido o planejamento, além de fazer uma pesquisa de mercado. Dessa forma, analisa-se que a metodologia para o planejamento da comunicação proposta por Lupetti (2001 apud SANTOS, 2010) não pode ser considerada como estratégica, pois se fundamenta com etapas simples, somente com o intuito de guiar as atividades desenvolvidas pela comunicação. Os estudos de Margarida Kunsch (2003) também são destacados por Santos (2010, p. 163-165). Kunsch trabalha com três pontos essenciais, que são:

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: (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*: [...] 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 à organização, faz-se necessário um planejamento de comunicação bem estruturado, que leve em consideração as fases que são descritas a seguir: (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*: [...] relaciona-se com a implementação do Plano de comunicação, com a execução do proposto em todas as demais etapas.

Mas, segundo Kunsch (2003), para o planejamento estratégico proposto pela comunicação organizacional funcionar de forma positiva, atingindo os objetivos traçados pelo plano e pela empresa, é preciso que os colaboradores conheçam o plano e participem do processo. Para isso é necessário propagar o plano, colocá-lo em prática, controlar as etapas e ao final, avaliar os resultados.

O que se pode observar nas propostas de planejamento estratégico pensado e elaborado pela comunicação organizacional, apresentadas pelos diversos autores acima citados, é que tudo começa na análise do ambiente interno e externo, a partir da identificação da problemática ou, simplesmente, da necessidade de comunicar com os diversos públicos, são traçados o planejamento das ações, que deve tornar conhecido por todos os indivíduos que compõem a empresa, para o planejamento estratégico estar de acordo com a missão, visão e valores, além do objetivo central da instituição. Isso tudo com acompanhamento e análise dos resultados. Isso se confirma com o pensamento de Kunsch (2003, p. 237), quando a autora declara que:

O planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão.

Dessa forma, o planejamento estratégico proposto pela comunicação organizacional está intrinsecamente ligado à prática das estratégias da organização como um todo. Contudo, é possível levantar que a comunicação organizacional trabalha pouco o planejamento estratégico, este pode ser mais bem explorado e indicar novos caminhos e propostas para se pensar a comunicação organizacional. Já que as metodologias apresentadas guiam uma formatação que deve seguir a transmutação que o mercado passa diariamente. Ou seja, existe um esqueleto de planejamento estratégico na comunicação organizacional, mas este precisa se adaptar à gestão da empresa e ao contexto mutável e competitivo do ambiente (KUNSCH, 2003).

Em linhas gerais, a comunicação organizacional deveria se utilizar das diversas ferramentas administrativas do planejamento, além da Análise SWOT, para traçar o planejamento estratégico, como são defendidos pelos autores já citados neste artigo, que são, entre outros: a Postura Estratégica, que analisa onde a empresa se encontra, no crescimento, desenvolvimento, manutenção e sobrevivência; o Posicionamento Estratégico de Porter, o qual analisa se a empresa é líder de mercado pelas características de custo, enfoque ou diferenciação; a Matriz BCG ou Análise de portfólio (reforça a estratégia de investimento), que aborda a ligação entre posição competitiva e atratividade do setor, cuja análise é sobre os produtos ou serviços que a empresa trabalha, destacando em qual campo os produtos se encontram: vaca leiteira (dão muitos lucros, se vendem por si só), produto estrela (sempre em destaque), produto criança (de risco) ou produto cachorro (decadente); a Estratégia Competitiva, que estabelece estratégia baseada na pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção e apoio administrativo e financeiro; e a Estratégias de Suporte, cujos focos são nos recursos humanos, métodos, dinheiro e infraestrutura (NOBREGA, 2012). Ou seja, aplicar a estratégia e o planejamento como as ferramentas da administração trabalham para conduzir o planejamento estratégico proposto pelas empresas de comunicação organizacional.

## 5. CONCLUSÕES

Mesmo existindo alguns modelos de planejamento estratégico na comunicação organizacional, observa-se que em todos os autores estudados para a realização deste artigo, apenas pontuam a análise SWOT como forma de analisar os ambientes interno e externo da organização, como ferramenta de planejamento e para dar embasamento para fazer o planejamento estratégico.

Dessa forma, verifica-se que falta uma linha condutora mais precisa para alinhar as políticas e estratégias organizacionais com o planejamento estratégico realizado pela comunicação organizacional. Pois existem outras ferramentas, além da SWOT, para se traçar o planejamento estratégico, que são: a Postura Estratégica; o Posicionamento Estratégico de Porter; a Matriz BCG ou Análise de portfólio; a Estratégia Competitiva; e a Estratégias de Suporte.

Então, percebe-se que, quem conduz a dinâmica da comunicação organizacional, poderia se utilizar destas ferramentas para gerir melhor as ações e estratégias da comunicação, alinhando melhor as ações estratégicas com a missão, visão de futuro, valores e competências essências da empresa, porque ao utilizar da análise destas diferentes estratégias e planejamentos, a comunicação organizacional consolidaria ainda mais o seu planejamento estratégico. Por isso observa-se que, o planejamento estratégico aplicado à comunicação organizacional ainda tem muito a ser explorado, estudado e sugerido para alinhar o que se faz hoje de planejamento estratégico comunicacional com a estratégia administrativa empresarial.

A comunicação pode beber da fonte da administração para melhorar os seus processos e ações, quando se fala em planejamento e estratégia, porque, muitos problemas da organização surgem pela falta de eficiência da comunicação (CORREDOURA, 2009). Em linhas gerais, verifica-se a relevância que as empresas, de forma estratégica, precisam dar a comunicação organizacional e como as empresas de comunicação organizacional precisam da administração.

## 6. REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BATAGLIA, Walter; SIN OIH YU, Abraham. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**.v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008.

BRITO, Iuri Gustavo de. **Comunicação o Planejamento Estratégico**: Um estudo de caso em uma indústria de bebidas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Maria, RS: 2006.

CORREDOURA, André Luiz Araújo. Gestão Estratégica das Organizações e a Comunicação Empresarial: A fundamentação, escolha e implementação das decisões estratégicas. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste**.14, Rio de Janeiro, 7 a 9 de maio de 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Nov. /Dez. 2006.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. Teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4 ed. 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Vitor. **Um olhar sobre a relação entre comunicação e estratégia a partir das dimensões do conhecimento e do relacionamento**. FISEC-Estrategias - Faculdade de Ciências Sociais de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Ano VI, n.15, p 3-20, 2011.

GONZALES, Kleber Pereira. **Planejamento da gestão da comunicação em projetos globais**: uma proposta de modelo de plano de comunicação para o desenvolvimento de propulsores a diesel. (Dissertação). Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, SP, 2011.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa**: Teoria e prática. 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: \_\_\_\_\_ (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008a.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. Volume1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008b.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, Out./Dez. 2007.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_ et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCHE, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008a.

KUNSCHE, Margarida Maria Krohling. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. Volume1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008b.

NOBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão estratégica e competitividade das pequenas e médias empresas**. (Apostila, notas de aula,...). Universidade Potiguar, UnP. Natal, RN, 2012.

OLIVEIRA, Adriana Carla Silva de; et al. **Manual de Normatização Bibliográfica para Elaboração de Monografia**. Natal: Universidade Potiguar, 2006.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e concorrência**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PEREIRA, Vânessa Silveira. **A comunicação interna como fator estratégico nas empresas com Contact Center da Grande Florianópolis**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Ciências da Administração. UDESC - ESAG, Florianópolis, SC, 2010.

REIS, Hilbert. **O gerenciamento da Comunicação Organizacional**. Comunicação Social – Jornalismo – UFOP. Disponível em: < <http://bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf>>. Acesso: 10 jan. 2013.

RESTREPO, Mariluz. Comunicación para La dinâmica organizacional. **Revista Signo y pensamiento**, Bogotá, Universidad Javeriana, n. 26 (XIV), p. 91-96, 1995.

SANTOS, Larissa Conceição dos. Evolução das metodologias para o gerenciamento da comunicação organizacional. **Estudos em Comunicação**, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, n.8, p. 147-167, Dez. 2010.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, Set./Out. 2011.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (organizadores). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comportamento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. (Dissertação). Universidade de São Paulo, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.