

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Kunsch, Margarida Maria Krohling
Planejamento de relações públicas na comunicação integrada / Margarida Maria Krohling Kunsch. – edição revista – São Paulo : Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 17)

Bibliografia
ISBN 978-85-323-0263-2

1. Relações públicas I. Título. II. Série.

02-6703

CDD-659.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Relações públicas 659.2



Compre em lugar de fotocopiar.
Cada real que você dá por um livro recompensa seus autores
e os convida a produzir mais sobre o tema;
incentiva seus editores a encomendar, traduzir e publicar
outras obras sobre o assunto;
e paga aos livreiros por estocar e levar até você livros
para a sua informação e o seu entretenimento.
Cada real que você dá pela fotocópia não autorizada de um livro
financia o crime
e ajuda a matar a produção intelectual de seu país.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Margarida Maria Krohling Kunsch



**summus
editorial**

Edição de texto: **Waldemar Luiz Kunsch**
Capa: **José Henrique Fontelles**
Editoração e Fotolitos: **JOIN Bureau**
Impressão: **Sumago Gráfica Editorial Ltda.**

Summus Editorial
Departamento editorial:
Rua Itapicuru, 613 – 7º andar
05006-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3872-3322
Fax: (11) 3872-7476
<http://www.summus.com.br>
e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor:
Summus Editorial
Fone: (11) 3865-9890
Vendas por atacado:
Fone: (11) 3873-8638
Fax: (11) 3873-7085
e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

ÍNDICE

<i>Prefácio à 1ª edição</i>	11
<i>Prefácio à edição revista, atualizada e ampliada</i>	13
1. As organizações no sistema social global	19
O indivíduo e as organizações	19
Organizações e instituições	22
Conceito de organização	23
Organizações <i>versus</i> instituições	32
Tipologia das organizações	40
Análise classificatória	40
Percepções teóricas	41
Características das organizações	49
Organizações tradicionais	50
Formatos tayloristas e fordistas	54
Formatos organizacionais toyotistas	55
Organizações orgânicas e flexíveis	56
A organização aberta em rede	57
Organizações mecanicistas <i>versus</i> orgânicas	60
A nova arquitetura organizacional	64
2. A comunicação nas organizações	69
Sistema e funcionamento da comunicação	69
Processo comunicativo nas organizações	70
Barreiras na comunicação	74
Barreiras gerais	74
Barreiras na comunicação organizacional	74
Níveis de análise da comunicação	77

Na contemporaneidade, o papel mediador das relações públicas assume novas formas, utiliza novos meios e se submete a contínuos desafios em face das grandes transformações mundiais ocorridas no final do último século e no início deste terceiro milênio, cujas conseqüências são visíveis na sociedade.

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige das organizações um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma sociedade cada vez mais exigente.

A modernização da comunicação das organizações, tanto no âmbito interno quanto no externo, vai depender de políticas de relações públicas adequadas aos novos tempos. Por isso, é preciso repensar não só as práticas, mas também os conceitos dessa área, que, como qualquer outra, passa por grandes transformações ante a nova conjuntura que estamos vivendo.

Nesse sentido, o emprego puro e simples do planejamento tático, das técnicas e dos instrumentos midiáticos não será suficiente para o desempenho da função mediadora. As exigências da sociedade, a globalização e a "guerra" da competitividade do mercado impulsionam as organizações a agir de forma muito mais estratégica e com bases científicas. E as relações públicas terão de seguir o mesmo caminho.

Neste capítulo, procuramos tratar especificamente do papel de relações públicas no composto da comunicação integrada nas organizações. Ressaltamos a importância da comunicação para o desenvolvimento das relações públicas e as formas principais de comunicação que se processam no dia-a-dia das organizações.

Uma questão relevante, em todo esse contexto da comunicação, que envolve os meios e seu uso pelas relações públicas, é a necessidade de planejá-la de forma adequada. Apenas com planejamento se consegue pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional e realizar ações táticas coerentes com as necessidades organizacionais e buscar a efetividade, a eficiência e a eficácia dos programas de comunicação.

PLANEJAMENTO

Quando se fala em planejamento, muitas idéias e concepções vêm à mente. Das aplicações adjetivas aos mais diferentes tipos de planejamento e suas derivações, até as rotulações e os mitos que comumente são ligados a essa terminologia.

É preciso, pois, deixar claro o real conceito do ato de planejar e desmistificar certos equívocos que normalmente perpassam as percepções ligadas a ele como área aplicada nas mais diversas modalidades e nos mais diferentes contextos econômicos e sociais.

Natureza do planejamento

Antes de apresentar definições do planejamento, é preciso considerá-lo, sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc.

Planejar não significa simplesmente fazer previsões, projeções e predições, solucionar problemas ou preparar mecanicamente planos e projetos, porque, conforme Djalma Oliveira, essas acepções não conferem o real significado do que seja planejar. *Previsão* corresponde mais a uma percepção provável do que possa ocorrer; *projeção* tende a se basear em situações do passado

para prognosticar o futuro; *predição* diz de um futuro diferente para determinada situação, mas não há elementos de controle para isso; a *solução de problemas* tem um caráter imediatista e transitório; e *planos e projetos* são instrumentos materiais do processo do planejamento, como veremos (2002, p. 35).

Para José Maria Dias, “o planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir descontinuidades entre a organização e seu ambiente” (1982, p. 19).

Há ainda muitas outras concepções errôneas e mitos acerca do ato de planejar. Como o de que o planejamento reduz a flexibilidade, de que é uma perda de tempo administrativo, de que se trata de uma palavra mágica para todas as soluções, de que pode eliminar mudanças e impedir a tomada de decisões futuras etc. Essas afirmações deturpam o entendimento correto da função de planejamento em qualquer instância socioeconômica e política.

Conceituação básica

Perpassando a vasta literatura sobre planejamento, encontraremos inúmeras definições e maneiras próprias de os autores tratarem desse tema. Os enfoques mudam de acordo com a formação e a experiência profissional de cada um, passando das dimensões do nível macro – como planejamento econômico e social – às dimensões mais específicas – como planejamento de relações públicas, de marketing etc. Os conceitos fundamentais de uma teoria aplicada, no entanto, são semelhantes, variando apenas em função das especificidades e finalidades de cada tipo de planejamento.

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo “solto” e isolado de contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera

pública e privada. Acontece em nível macro, quando é orientado para países e regiões, e em nível micro, quando se destina às organizações individualizadas.

O planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica e, para compreender sua natureza essencial, de acordo com Harold Koontz e Cyril O'Donnell (1982, pp. 86-7) e Djalma Oliveira (2002, pp. 37-8), é preciso levar em consideração quatro princípios: a *contribuição aos objetivos* – o planejamento desempenha um papel fundamental na obtenção dos objetivos totais; a *função de precedência* – o planejamento precede as demais funções administrativas (organização, direção e controle), pois, embora essas funções se interpenetrem, o planejamento é que estabelece os objetivos e os parâmetros para o controle de todo o processo administrativo; a *abrangência* – o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização, provocando modificações necessárias no que tange aos recursos que estão sendo empregados (humanos, técnicos e tecnológicos) e no sistema funcional como um todo; e a *eficiência* dos planos para atingir os objetivos com o mínimo de problemas e de conseqüências indesejáveis.

Nesse contexto se incluem, além do princípio de eficiência, também o de eficácia e o de efetividade, que no conjunto possibilitam maximizar os resultados e minimizar as deficiências. *Eficiência* significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. *Eficácia* liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. *Efetividade* relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais. Esses três vocábulos representam princípios fundamentais no processo de planejamento.

Russell L. Ackoff conceitua o planejamento como “algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão” (1978, p. 2). Essa tomada antecipada de decisão implica todo um processo, levando-nos a entender o planejamento também como algo dinâmico, em contínua mudança, que se processa por meio

de pesquisas, estudos, questionamentos, construção de diagnósticos e análises de decisões acerca do que fazer, como fazer, por que fazer, quem deve fazer etc.

Horácio Martins de Carvalho apresenta dois passos para a conceituação do planejamento: “o primeiro, que exprime a noção do planejamento como um processo ou conjunto de subprocessos; o segundo, que insere esse processo no contexto conceitual do sistema” (1979, p. 35). O conjunto de subprocessos a que o autor se refere diz respeito ao conhecimento da realidade, às decisões, à ação e à crítica. São, segundo ele, as fases do processo de planejamento, desenvolvidas de forma sistêmica e não desordenadamente (1979, p. 57), como explicitaremos ainda neste capítulo.

Para José Maria Dias, o processo é uma das características básicas do planejamento,

que se inicia com a identificação da própria razão de ser organização. Define estratégias, planos, detalhamento com indicações de programas e projetos orientados para 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. (1982, p. 19)

Nota-se que a palavra “processo” está sempre presente quando se procura explicar a função do planejamento. Também Djalma Rebouças de Oliveira reforça tal concepção com ênfase no âmbito das empresas:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no

processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa. (2002, p. 36)

Trabalhando o planejamento numa dimensão social, Myrian V. Baptista, ao abordar sua racionalidade, afirma:

O termo “planejamento”, na perspectiva lógico-racional, refere-se ao processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de questões que se colocam no mundo social. Enquanto processo permanente supõe ação contínua sobre um conjunto dinâmico de situações em um determinado momento histórico. Como processo metódico de abordagem racional e científica, supõe uma seqüência de atos decisórios, ordenados em momentos definidos e baseados em conhecimentos teóricos, científicos e técnicos. (2000, p. 13)

Tais considerações demonstram que o planejamento não se restringe ao que fazer, de que modo e com que recursos. É um processo complexo que exige conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais, além de aplicativos instrumentais técnicos.

O planejamento, por ser um processo intelectual, pelo qual se determinam conscientemente os cursos de ação, faz com que as decisões tenham sempre como referência os objetivos, os fatos e que as estimativas sejam estudadas e analisadas (Koontz e O'Donnell, 1982, p. 85).

Essencialmente o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la. Ou seja, conforme Danilo Gandin, “planejar é o processo de construir a realidade com características que se deseja para a mesma. É interferir na realidade para transformá-la numa direção claramente indicada” (2000b, p. 34).

Tal análise possibilita selecionar, dentre os alternativos cursos de ação, o mais adequado, permitindo também uma base para decisões correntes e, de outro lado, presume que causas, efeitos e impactos essas decisões podem provocar no futuro. Assim, segundo Paulo de Vasconcellos Filho, “planejar é, antes de tudo, assumir uma postura de antecipação e prospecção do comportamento das variáveis em cenários futuros” (1983, p. 25).

Características e dimensões gerais

Tendo como referência as exposições de Jorge Miglioli (1983) e Mário M. Pera (1991), podemos relacionar resumidamente, dentre outras possíveis, as seguintes características que permeiam todo o processo de planejamento:

- Futuro – Ele é sempre voltado para o futuro. Tomam-se decisões no presente, que no entanto podem causar impacto no futuro.
- Sujeito – Implica a existência de um sujeito, que pode ser uma pessoa ou um conjunto de pessoas, órgãos e organizações que intervêm no processo de planificação. Atua basicamente em três instâncias: política, técnica e de execução.
- Objeto – Possui como objeto uma realidade que será submetida à ação do sujeito, sendo essa variável e adaptável a situações concretas em função do nível de abrangência e âmbito de atuação.
- Objetivos – Visa a objetivos determinados que expressem resultados formulados e previstos pelo sujeito.
- Estratégias – Pressupõe definição de estratégias, que expressam um conjunto de caminhos e/ou linhas gerais, que orientam as ações com vistas na otimização de resultados, bem como a escolha de caminhos alternativos.
- Meios – Envolve a necessidade de aplicação de meios ou recursos (financeiros, humanos, materiais e técnicos) para sua viabilização e implementação.

- Decisão – Exige vontade política e disposição consciente para planejar e executar um curso de ações, ou seja, um “querer” consciente e determinado.
- Eficácia – Busca a maior eficácia possível para os objetivos pretendidos.
- Ação – Desenvolve-se ao longo de uma seqüência de ações lógicas e empreendidas de modo organizado.
- Tempo – Tem uma dimensão temporal, isto é, a duração dos planos pode ser programada em termos de prazo. Carlos T. Lopes (1990, p. 25; 1978, pp. 24-37), considera o curto prazo (um ano), o médio prazo (quatro a cinco anos) e o longo prazo (acima de dez anos). Frederico Lima e Paulo Teixeira afirmam, por exemplo, que “o conceito de planejamento a longo prazo, que até a década passada era considerado uma antevisão dos próximos dez anos, tem que se adequar a um conceito que o limita a um ou, no máximo, dois anos, mesmo assim sujeito a reanálise, oriunda das contingências observadas no mercado” (2000, p. 14).

É bom que se diga que na contemporaneidade, diante das contínuas mudanças mundiais, as organizações necessitam se adaptar e não pode haver uma fixação rígida de número de anos. Portanto, o limite de anos para os diversos prazos varia de acordo com as percepções dos especialistas sobre o assunto e com as decisões das organizações em função das demandas ambientais provocadas pelas mudanças na sociedade e das novas exigências dos mercados globalizados e setorializados.

Essas dimensões ou características correspondem de alguma forma às fases do processo do planejamento, como veremos mais adiante.

Características e dimensões específicas

A caracterização apresentada trata do planejamento em geral, sendo válida para qualquer tipo e aplicação. Quando se rela-

ciona diretamente com as organizações, outras dimensões ou características poderão estar presentes ou ser levadas em consideração quanto ao planejamento, segundo José Maria Dias:

- Abrangência – O planejamento deve envolver a organização como um todo.
- Integração – Deve integrar todos os setores organizacionais.
- Temporalidade – Deve orientar-se para o futuro, assumindo um caráter de longo prazo.
- Processo – Deve ocorrer mediante uma sucessão de fases interconectadas e contínuas.
- Flexibilidade – Deve ser flexível, para se adaptar às constantes mudanças do ambiente organizacional.
- Filosofia – Deve pautar-se por princípios orientadores que direcionem suas atividades, dentro de um clima favorável para sua operacionalização. Muito mais importante que os instrumentos usados para o planejamento é a atitude dos dirigentes de uma organização que faz um planejamento; ou seja, o primeiro passo a ser dado na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado dentro da organização (1982, pp. 19-20).

Por planejamento organizacional entende-se aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões.

De acordo com James C. Emery, “o planejamento proporciona a base fundamental de coordenação dentro da organização e os planos representam as mensagens por meio das quais o sistema se comunica com as unidades da organização” (1972, p. 128).

Em todo esse contexto corporativo/organizacional, um dos aspectos relevantes a considerar é a dimensão política do planejamento, em que estão implícitas as relações de poder que, fatalmente, condicionam todo o processo.

Myrian Baptista, ao analisar o planejamento como processo político, afirma:

Tradicionalmente, ao se tratar de planejamento, a ênfase era dada aos seus aspectos técnico-operativos, desconhecendo-se, no seu processamento, as tensões e pressões embutidas nas relações dos diferentes sujeitos políticos em presença. 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 em 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. (2000, p. 17)

Quando mencionamos que o planejamento não se resume apenas a uma operação mecânica e instrumental do que fazer, como fazer etc., queremos justamente enfatizar que se trata de um processo complexo e, além de ser uma função administrativa e técnico-racional, é, sobretudo, uma função política, pois nada poderá ser feito sem vontade e decisão política. O estudo das características e dimensões do planejamento nos ajuda a compreender melhor todos esses aspectos.

Filosofias do planejamento

Três são as filosofias que direcionam e orientam o planejamento, segundo Russell L. Ackoff: as da satisfação, da otimização e da adaptação (1978, p. 4).

Satisfação

Filosofia da satisfação é aquela que adota uma atitude mais conservadora. Procura fazer o mínimo de esforços para atingir os objetivos. Contenta-se com a política da “arte do possível”. Não se interessa em buscar desafios e atirar em novos alvos. Preocupa-se mais com o planejamento dos recursos financeiros. A tendência é enfrentar o futuro com base no passado. Como afirma Ackoff,

não é de se surpreender que um planejamento satisfatório raramente leve a uma mudança radical do passado. Ele geralmente produz planos conservadores que dão continuidade de maneira confortável à maioria das políticas atuais, corrigindo apenas deficiências obrais. Tal tipo de planejamento, portanto, interessa a organizações que estão mais preocupadas com sobrevivência do que com desenvolvimento e crescimento". (Ib., p. 6)

Otimização

Na filosofia da otimização predomina o uso de modelos matemáticos e estatísticos no processo do planejamento. Há uma preocupação constante com a quantificação dos objetivos e com o equilíbrio entre os custos e os benefícios. Vale-se da utilização de recursos computadorizados para auxiliar nos sistemas de planejamento e no controle, a fim de detectar e corrigir erros nos procedimentos para um desempenho adequado, por meio de métodos, técnicas e instrumentos científicos (Ackoff, 1978, pp. 7-10).

Na atualidade, os recursos tecnológicos advindos da informática são inúmeros, de *programas* e *softwares* simples aos mais complexos. Há, por exemplo, o chamado ERP (Enterprise Resource Planning), um *software* de planejamento dos recursos empresariais, que se propõe integrar as diferentes funções de uma empresa com vistas na maior eficiência nas operações em áreas como montagem ou entrega de produtos.¹

Adaptação

A característica determinante da filosofia de adaptação é a inovação. Isto é, há uma preocupação com as incertezas e as mudanças sistêmicas e ambientais. Busca-se para isso estudar alternativas e planejar também para contingências. Segundo Ackoff, o planejamento de adaptação baseia-se em três pressupostos:

1. Para mais detalhes, consultar artigo "Por um ERP eficaz", de Buckhout, Frey e Nemeç (1999, pp. 30-6).

Baseia-se na crença de que o principal valor do planejamento não está nos planos que ele produz, mas sim no processo de produzi-lo;

Quase toda a necessidade atual do planejamento provém da falta de administração e controles eficazes. É o próprio homem que produz a maior parte da confusão que o planejamento tenta eliminar ou evitar;

Nosso conhecimento do futuro pode ser dividido em três tipos: certeza, incerteza e ignorância; cada um requer tipos diferentes de planejamento: compromisso, contingência e adaptação. (op. cit., pp. 10-1)

Evidentemente, nos dias de hoje, em pleno início do terceiro milênio, qualquer planejamento não pode deixar de levar em conta o que nos ensina a filosofia da adaptação. Certamente Ackoff, quando escreveu sobre isso em 1970,² não poderia imaginar por quantas turbulências ambientais as organizações passariam ao longo desses últimos trinta anos. Por isso ele enfatizava na época que ainda não era uma prática muito utilizada.

Por fim, essas três filosofias não acontecem na sua forma pura, ou seja, é impossível planejar só com uma dessas modalidades. Na prática ocorre a mistura das três, pois "quanto mais o planejamento empresarial passa do enfoque satisfatório para o adaptável, maior a necessidade de métodos, técnicas e instrumentos científicos" (Ackoff, 1978, p. 14).

Compreender a importância dessas filosofias é um passo fundamental para quem se propuser empreender um planejamento como um todo nas organizações.

Tipos *versus* níveis hierárquicos

Se quiséssemos considerar os possíveis tipos de planejamento aplicados às mais diversas áreas e derivações, não daríamos conta de enumerá-los todos, dada a grande diversidade existente.

2. Sua obra original foi publicada em inglês em 1970, depois traduzida e editada no Brasil pela LTC, em 1974, 1976 e 1978.

Por isso, o enfoque, aqui, está restrito ao âmbito e aos níveis hierárquicos das organizações, ou seja, aos três tipos essenciais de planejamento: estratégico, tático e operacional. Apresentaremos, a seguir, definições gerais e relativas de cada uma dessas modalidades. Elas serão mais bem trabalhadas no decorrer dos próximos capítulos e no contexto aplicado do planejamento de comunicação e relações públicas.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Caracteriza-se como de longo prazo e em constante sintonia e interação com o ambiente.

O planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro.

Planejamento tático

O planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo. Restringe-se a certos setores ou a áreas determinadas das organizações. É, portanto, mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. Serve de meio ou instrumento para implementação do plano estratégico, mediante a correta utilização dos recursos disponíveis com vistas na obtenção dos objetivos propostos ou prefixados. Ocupa na hierarquia organizacional um nível inferior ou intermediário à base operacional. Faz, portanto, a integração entre os planejamentos estratégico e operacional.

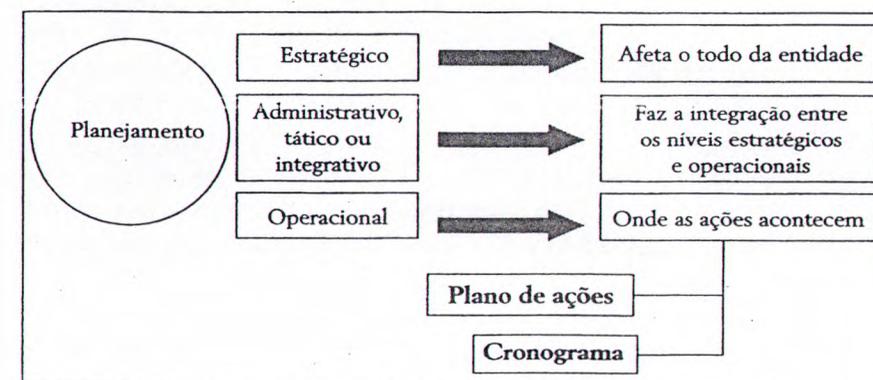
Planejamento operacional

O planejamento operacional é responsável pela instrumentalização e formalização, por meio de documentos escritos, de

todo o processo do planejamento, bem como das metodologias adotadas. Controla toda a execução e procura corrigir os desvios em relação às propostas sugeridas. Permite visualizar as ações futuras num contexto operacional em termos de hierarquia funcional.

Evidentemente, esses três tipos de planejamento coexistem e são interdependentes nas organizações. Todos são necessários e se complementam. Ackoff, ao fazer distinção entre planejamento tático e estratégico, afirma: “eles são como ‘cara’ e ‘coroa’ de uma moeda: podemos examiná-las separadamente, podemos até discuti-las separadamente, mas não podemos separá-las de fato” (1978, p. 3). Portanto, são indispensáveis e acontecem conjuntamente, tendo como referência fundamental os objetivos globais estabelecidos pelas organizações com vistas em sua sobrevivência no mercado e no cumprimento da sua missão na sociedade.

Essa integração entre os três níveis do planejamento é muito bem ilustrada por Martinho I. de Almeida (2001), que demonstra que aquilo que é planejado em nível tático é, também, para o operacional, conforme quadro demonstrativo a seguir, observando apenas que o autor usa a palavra “entidade” no lugar de organização.³



Fonte: Almeida (2001, p. 39).

3. Para esse exemplo preferimos adotar, em vez de “entidade”, organização, pois entidade tem outras conotações semânticas, embora não deixe de ser também organização.

Importância do planejamento

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos pre-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis.

Sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora. Portanto, o planejamento evita a improvisação. É ainda, de acordo com Koontz e O'Donnell, um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e pode gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais conscientes (1982, pp. 96-8).

Podemos, com base em José Maria Dias, sintetizar cinco vantagens da utilização do planejamento nas organizações: 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 idéias sobre oportunidades a serem exploradas" (1982, p. 22).

A atividade de planejar evita que ações das organizações sejam executadas ao acaso, sem qualquer preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade para o alcance dos resultados.

Por todas essas razões, conclui-se que o planejamento é realmente imprescindível, para que uma organização possa delinear-se para o futuro e ser uma força ativa constante, já que ele

permite um revigoramento contínuo das atitudes do presente. Quem planeja está atento e acompanha tudo. Isso permite à organização maior integração com o seu universo ambiental, dando-lhe mais condições de sobrevivência e vitalidade como um sistema organizacional aberto.

Processo de planejamento

No decorrer deste capítulo já foi enfatizado que planejamento é um processo sistematizado que acontece por meio de sucessivas partes ou etapas. Existem aquelas que poderíamos considerar instâncias básicas, presentes em qualquer ato de planejar, e as mais específicas, expressas normalmente nos planos e projetos aplicados em determinadas áreas e setores especializados. Qual é o pensamento dos estudiosos a esse respeito?

Nos próximos capítulos as fases do processo serão vistas em sua aplicação à comunicação organizacional e às relações públicas. Vejamos aqui apenas, a título de ilustração, como alguns autores de diferentes áreas sintetizam o processo.

Uma visão abrangente

Ackoff, por exemplo, destaca cinco partes essenciais do processo: especificação de objetivos e metas; definição de políticas, programas e procedimentos; determinação dos recursos necessários; escolha de procedimentos para tomada de decisões e implantação; e estabelecimento de formas de controle (1978, p. 4).

Ao descrever o processo lógico do planejamento como um "ato de pensar da mente saudável e disciplinada", Robert M. Randolph enumera as sete fases seguintes: definir a situação, analisá-la, desenvolver alternativas, tomar uma decisão com base na melhor alternativa, agir no sentido de fazer com que a decisão se concretize, justificar a decisão (saber a razão por que se decidiu), apresentar uma nova definição da situação quando as mudanças exigem (1977, p. 53).

Para Danilo Gandin, a organização ou o grupo que pretende dar um sentido mais científico, global e participativo à organização e consolidação de um processo de planejamento deve levar em conta as etapas de: preparação; elaboração do plano global de médio prazo (com o marco referencial, o diagnóstico, a programação e a revisão geral); elaboração de planos globais de curto prazo; e elaboração de planos setoriais (2000b, p. 64).

A decisão de planejar requer, de acordo com Myrian V. Baptista (2000, p. 28), um movimento de reflexão, decisão e ação que, concomitantemente, ocorre na dinâmica do processo de planejamento, mediante as seguintes etapas ou aproximações: construção e reconstrução do objeto, estudo de situação, definição de objetivos para a ação, formulação e escolha de alternativas, montagem de planos/programas e projetos, implantação, controle de execução, avaliação do processo e da ação executada, e retomada do processo em um novo patamar.

Pelas descrições apresentadas, podemos perceber que, embora os roteiros propostos pelos autores sejam diferentes, o conteúdo é muito semelhante. Isto é, o ato de planejar passa por um processo em que algumas etapas estão sempre presentes. Não se planeja sem vinculação com determinada realidade. É preciso estudo, análise e reflexão para tomar decisões e escolher caminhos viáveis e coerentes com a situação trabalhada.

As fases do processo

Em nossa concepção, são doze as etapas de um processo de planejamento em qualquer área ou situação. Trazemos aqui só considerações gerais do conjunto de todas elas, preparando de alguma forma sua aplicação à comunicação organizacional e às relações públicas, como faremos nos capítulos posteriores. Trata-se das seguintes fases:

- Identificação da realidade situacional
- Levantamento de informações
- Análise dos dados e construção de um diagnóstico
- Identificação dos públicos envolvidos

- Determinação de objetivos e metas
- Adoção de estratégias
- Previsão de formas alternativas de ação
- Estabelecimento de ações necessárias
- Definição de recursos a serem alocados
- Fixação de técnicas de controle
- Implantação do planejamento
- Avaliação dos resultados

Didaticamente, costumam se demonstrar formas lógicas e lineares para explicar as fases do processo de planejamento. Mas é importante lembrar que, na prática, isso não é tão fácil assim. A interdependência e as conexões entre essas fases não se dão de forma cronologicamente rígida. Decorrem, sim, de ações encaidadas e ordenadas, mas dentro de contextos que exigem flexibilidade e adaptações.

Na primeira fase, de *identificação da realidade situacional*, pressupõe-se que já ocorreu uma decisão política para desencadear o processo e já há certo conhecimento do objeto. Nesse sentido, é preciso saber qual é a real situação. Trata-se de uma decisão, de uma necessidade ou de um problema? Quais são os fatores condicionantes que podem interferir no processo?

O *levantamento de informações* é um procedimento técnico e científico imprescindível para o planejador, pois ele fornecerá os dados que, devidamente *analisados*, levarão à *construção de um diagnóstico* correto da realidade que estará sendo objeto de um planejamento.

A quem se destina o que está sendo planejado? A *identificação dos públicos* que serão atingidos, como se caracterizam, quais suas reações etc., são questões-chave do planejamento.

Outra fase fundamental para o planejamento é a *determinação de objetivos*. Objetivos são os resultados que pleiteamos alcançar. Para fixá-los, temos de partir de um diagnóstico realista e definir exatamente o que pretendemos fazer, estabelecendo mesmo as prioridades. Portanto, os objetivos têm de ser realizáveis e devem servir de referencial para todo o processo de planejamento, tanto na fase de elaboração como na de implantação,

havendo como que um comprometimento de quem planeja com quem executa.

Façamos aqui uma diferenciação entre objetivos e metas. Segundo Ackoff, “situações ou resultados desejados são objetivos. Metas são objetivos designados para serem atingidos durante o período para o qual se planeja” (1978, p. 27). Isto é, metas são os resultados a serem alcançados em datas preestabelecidas. Diferentemente dos objetivos, elas têm uma data para serem alcançadas. Exemplificando, diríamos que uma organização tem como objetivo mudar sua política de recursos humanos: é o resultado a que quer chegar. Ela estabelece que vai fazer isso dentro de seis meses: é a meta preestabelecida. As metas favorecem muito o processo de controle, pois permitem avaliar e comparar o que foi feito entre o planejado e o efetivamente organizado.

Para David R. Hampton, os objetivos, diferentemente dos simples desejos, são o produto de um pensamento específico e concreto. Comprometem as pessoas e as organizações quanto ao cumprimento de realizações verificáveis (1980, p. 114).

Traçados os objetivos, quando já foram delineados os propósitos ou as pretensões, parte-se, então, para o estabelecimento da melhor maneira de alcançá-los. Isso pode ser definido como a *adoção de estratégias*. Por estratégia entende-se uma linha-mestra, ou seja, um guia de orientação para as ações. É a melhor forma encontrada para conseguir realizar os objetivos. É aquilo que o planejador arma para atender às proposições estabelecidas.

H. Igor Ansoff considera a estratégia como o conjunto de “regras de decisão e diretrizes” para auxiliar a organização na orientação do seu crescimento, pois só o estabelecimento de objetivos não é suficiente (1977, p. 87). E William H. Newman diz que a estratégia é “usada para significar o ajuste de um plano às reações antecipadas daqueles que serão afetados pelos planos” (1981, p. 86). O conceito originou-se historicamente no meio militar, tendo sido adotado depois pela área de administração.

As estratégias a serem escolhidas vão depender muito do que se pretende fazer, da filosofia e da política da organização, não sendo, portanto, jamais incompatíveis com estas. Ao se traça-

rem as estratégias, devem-se prever também *formas alternativas de ação* que podem ser utilizadas em casos inesperados.

Uma vez definida a melhor estratégia a seguir e estabelecidas as *ações necessárias*, é preciso fazer a *definição de recursos* a serem alocados para a realização das ações sugeridas. O planejamento envolve, basicamente, três tipos de recursos: materiais, humanos e financeiros. É necessário fazer uma previsão adequada em termos de quantidade, além de providenciar uma análise qualitativa. Todos são fundamentais e devem ser planejados de forma criteriosa. Tradicionalmente a preocupação maior era com os recursos financeiros e materiais. Hoje as organizações estão mais conscientes de que é preciso valorizar e compreender a importância da gestão das pessoas para consecução dos seus objetivos globais. E, nessa perspectiva, muitos investimentos estão sendo feitos na qualificação profissional.

Antes de se pôr em prática o planejamento montado, ainda é preciso fixar *técnicas de controle* que permitam verificar e corrigir possíveis desvios em tempo hábil. Só então se procede à *implantação do planejamento*, colocando-se em prática aquilo que foi planejado, efetivando as ações que foram delineadas no processo do planejamento.

A *avaliação dos resultados* fecha o conjunto das principais etapas do planejamento. Embora seja colocada como a última das fases, ela deve acompanhar todo o processo de planejamento. Por meio da avaliação é possível comparar os resultados obtidos com o que foi planejado e organizado, a partir de parâmetros e indicadores previamente estabelecidos.

Instrumentos e operacionalização

O planejamento, como um processo intelectual que ocorre a partir de todos os pressupostos e pré-requisitos já mencionados, depende do uso de instrumentos formais escritos para a real efetivação das ações programadas. Esses instrumentos constituem a materialização do ato de pensar de todo o processo do planejamento. Integram o âmbito do planejamento operacional, permitindo visualizar a futuridade das ações num contexto apli-

Na elaboração de planos, projetos e programas, é importante estabelecer alternativas e prioridades, pois, segundo Robert Randolph, “visto que sempre são possíveis algumas alterações, é de bom alvitre que se elaborem planos de ação alternativos (planejamento para situações inesperadas). Depois pode ser acionado rapidamente um método alternativo de ação que fora previamente preparado” (1977, p. 79). Em relação às prioridades, esse mesmo autor fala que, como são raros os recursos para realizar o que se quer, torna-se indispensável priorizar objetivos e elaborar formulários indicativos por ocasião da operação, verificando qual a ordem de prioridades (ib., p. 80).

Não resta a menor dúvida de que a preparação, por escrito, de projetos, planos de ação e programas propicia condições mais eficazes de implantação do que foi planejado. Mas existem outros instrumentos de controle valiosos e operacionalmente utilizados, como, por exemplo, fluxogramas, formulários especiais, planilhas e quadros de controle. Com os recursos informatizados disponíveis, esses e outros poderão ser criados em forma de programas e *softwares* específicos.⁴ O instrumental tecnológico, se utilizado adequadamente, poderá contribuir para facilitar o trabalho de planejamento nos três níveis – estratégico, tático e operacional.

Instrumentos de controle

Na seqüência, arrolamos alguns modelos de cronograma, um instrumento imprescindível para controle de toda a operacionalização das ações planejadas.

Cronograma, de acordo com David Hampton, “é um plano que especifica os períodos de tempo nos quais as atividades têm que ser executadas” (1980, p. 127). Podemos dizer que, por meio de um cronograma, se prevêem graficamente o início e o término das diversas fases de um planejamento operacional. Na

4. Martinho R. Almeida, na obra *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*, demonstra de forma didática e simples como é possível elaborar planos valendo-se de sistemas informáticos e de uso geral, como no caso o *software* Excel.

prática diária, costumamos usar cronogramas bastante simplificados, que facilitam o acompanhamento e o controle na realização das ações planejadas, como, por exemplo, o reproduzido no quadro da página seguinte.

Para controlar o conjunto de atividades do ano, podemos utilizar um quadro como o da p. 227, “onde as linhas configuram as tarefas ou atividades e as colunas definem os períodos de tempo, geralmente dias ou meses. Os traços horizontais significam a duração das tarefas ou atividades, com início e término bem definidos, conforme sua localização nas colunas” (Chiavenato, 1982, pp. 261-2).

Um tipo de cronograma bastante utilizado é o “gráfico de Gant”, conhecido também como diagrama de barras (ver p. 228). Em sua elaboração, primeiramente, devem ser levantadas todas as atividades necessárias para a realização de um projeto ou programa, com as respectivas durações. Depois são ordenadas as atividades, estabelecendo-se uma seqüência entre elas, mostrando o que se faz a cada momento (cf. Prado, 1998, pp. 25-6).⁵

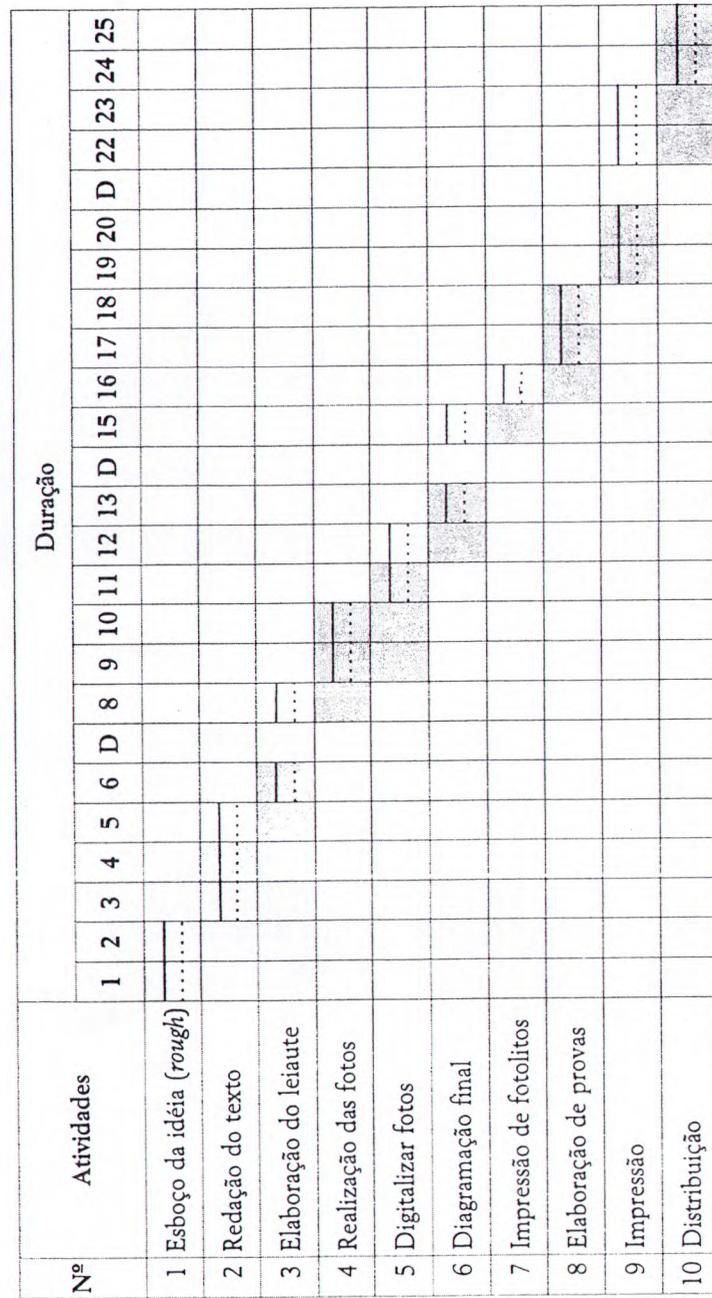
Se formos produzir, por exemplo, um folheto institucional para determinada organização, podemos listar as seguintes tarefas ou atividades como apresentado na página 228.

Outro modelo empregado é o cronograma Pert/CPM – Program of evaluation and review technique (técnica de avaliação e revisão de programa) e Critical path method (método do caminho crítico). Segundo Schonberger, “é um sistema lógico baseado em cinco elementos principais: a rede, alocação de recursos, considerações de tempo e de custo, rede de caminhos, e o caminho crítico” (apud Chiavenato, 1982, p. 263). É um modelo que, talvez mais utilizado em outras áreas, como a de construção, não tem tanta aplicabilidade no planejamento da comunicação organizacional, principalmente por ser bastante complexo.⁶

5. Para mais detalhes sobre o gráfico de Gant (origem, procedimentos a serem seguidos e uso de *software* apropriado), consultar Prado (1998, pp. 25-9).

6. Sobre Pert/CPM, pode-se consultar, por exemplo, Prado (1998).

Gráfico de Gant – Folheto institucional



— Previsto
 Realizado

Em relação aos gráficos de processamento, o fluxograma representa a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. É, portanto, um gráfico de rotina e se vale de símbolos e formulários para representação dos passos de um processo. Segundo Antonio Cury, é por excelência o mais utilizado para trabalhos de análise administrativa (2000, p. 330).⁷

Quadros sintéticos, planilhas e formulários especiais são instrumentos simples que poderão ser criados de acordo com as necessidades e a criatividade daqueles que se ocupam com a atividade de planejar. Na prática, funcionam como facilitadores em todo o processo de decisão e execução.

Os instrumentos apontados constituem formas de controle que facilitam muito a implantação correta do que foi planejado, pois não adianta fazer grandes planos, projetos e programas no papel sem uma aplicação adequada.

7. Para mais detalhes, consultar obras sobre organizações e métodos da área de administração. Ver, por exemplo, Cury (2000, pp. 329-50), Luís Araújo, (2001, pp. 219-20) e Matos (1978, pp. 342-53).