

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONADO PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Compreender o real significado do planejamento estratégico, sua evolução conceitual, a necessidade de uma simbiose deste com a gestão ou administração estratégica e o pensamento estratégico, para a efetiva implementação do seu processo nas organizações contemporâneas, é um dos propósitos deste capítulo.

Trata-se de um tema que tem sido tratado em profusão no campo acadêmico e profissional da área de administração, na forma de livros e artigos em revistas especializadas e de negócios, sendo, também, constantemente equacionada a viabilidade concreta de sua aplicação nas organizações.

De que forma a área de relações públicas poderá apropriar-se dos ensinamentos, dos conceitos e do processo do planejamento estratégico e da gestão estratégica para planejar e gerenciar a comunicação organizacional? É outro objetivo que queremos atingir com este capítulo.

Evolução do planejamento estratégico

O planejamento estratégico surgiu em fins da década de 1950 e início da de 1960, como uma resposta das organizações para fazer frente aos novos desafios ambientais e às mudanças que vinham ocorrendo na época no macroambiente social.

Origens

Igor Ansoff, um dos autores clássicos da área de administração estratégica, analisa cinco estágios de turbulência ambiental que impulsionaram mudanças, revisão e evolução dos paradigmas dos sistemas administrativos ou de gestão no século XX, tendo como cenário os Estados Unidos e, conseqüentemente, ditaram as formas de como as organizações deveriam ser planejadas: estável, reativo, proativo, exploratório e criativo.¹ Diz ele:

À medida que os níveis de turbulência se alteravam, a administração ia desenvolvendo enfoques sistemáticos, visando lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade. À medida que o futuro se tornava cada vez mais complexo, diferente e menos previsível, os novos sistemas passavam a ser mais sofisticados, complementando e adicionando-se aos anteriores. (1993, p. 35)

Assim, de acordo com o autor, de 1900 a 1930, o nível de turbulência era estável e as mudanças eram lentas e superficiais, permitindo às organizações agir dentro de certa previsibilidade dos fatos que ocorriam, por meio de uma gestão por controle. De 1930 a 1950, o período de turbulência era reativo; as mudanças já eram mais rápidas, mas o futuro ainda podia ser previsto com base no passado. O estágio de 1950 a 1960 se caracteriza como antecipatório ou proativo; as organizações planejavam mudanças e se antecipavam a elas; ou seja, era uma gestão por previsão de mudanças.

De 1970 a 1980, o nível de turbulência ambiental foi exploratório e de grandes e intensas mudanças, exigindo das organizações um múltiplo planejamento e gestão estratégica, por meio de respostas rápidas e flexíveis. A partir da década de 1990 passou a ser considerado criativo, provocando a administração da

1. Para mais detalhes, consultar Ansoff (1993, pp. 35-99). Marco A. Oliveira (1988) analisa esses estágios ou níveis de turbulência ambiental ao abordar como tema de seu livro a cultura organizacional.

surpresa ou de surpresas estratégicas. Isto é, as mudanças são súbitas e urgentes, criando problemas novos que precisam ser administrados sob parâmetros diferentes dos procedimentos normais até então adotados (1993, pp. 35-49), exigindo soluções rápidas e criativas ou, em outras palavras, que se administrem surpresas.

Diz Ansoff a respeito das surpresas estratégicas:

1. A questão surge repentina e *inesperadamente*. 2. Cria problemas *novos*, com os quais a empresa possui experiência anterior e muito limitada. 3. A falta de reação leva a uma *importante perda financeira* ou à perda de uma grande oportunidade. 4. A necessidade de reação é *urgente* e a reação não pode ser empreendida com rapidez adequada pelos sistemas e procedimentos normais. (1993, p. 45)

De fato, se recordamos todas as grandes transformações mundiais que ocorreram na sociedade na década de 1990 e as influências que tiveram sobre as organizações, temos de concordar com o autor. É preciso saber administrar surpresas, também no início deste terceiro milênio, quando a incerteza global é uma constante e quase uma regra. Só as organizações criativas e inovadoras sobrevirão.

Com essa breve retrospectiva dos estágios ou ciclos de turbulência ambiental, queremos demonstrar que o planejamento estratégico passou por uma evolução conceitual ao longo das cinco últimas décadas. Como instrumento e metodologia gerencial, ele abrange toda a organização e vincula-se ao que acontece no meio ambiente social. É no macroambiente que as organizações buscam os subsídios para formulação e implantação do seu processo.

Evolução conceitual

A evolução do planejamento, de acordo com Mauro Calixta Tavares (2000), teve como primeira fase o planejamento financeiro, na década de 1950. A ênfase estava em cumprir o orçamento anual. Planejava-se com base na disponibilidade financeira.

Era uma visão míope e restrita ao ambiente interno da organização. Não havia uma preocupação com as demandas e com os impactos do ambiente.

A segunda fase foi a do planejamento de longo prazo, na década de 1960. O foco era posto em projetar o futuro e verificar tendências, a partir de indicadores do presente e do passado. Projetava-se onde a organização deveria chegar, numa perspectiva realista e com ênfase nos objetivos de longo prazo. Não se previam mudanças e descontinuidades.

O planejamento organizacional de longo prazo logo assim entendido demonstrou ser limitado e incapaz, pois não levava em conta os impactos que as mudanças ambientais poderiam causar nas organizações. Por isso, ele assume novas características, voltando-se para a busca de caminhos que dessem um direcionamento às decisões organizacionais, com base nas mudanças do ambiente e dos fatos que estão ocorrendo no mercado. Nesse sentido, preocupa-se em como fazer para atender às demandas ambientais. É o planejamento estratégico, ao qual se começa a dar atenção na década de 1970 (Tavares, 2000, pp. 23-6).

Uma das técnicas adotadas para fazer a análise ambiental externa e interna é a chamada *swot*. As organizações a empregam no processo do planejamento estratégico para analisar e avaliar suas condições competitivas em relação ao ambiente. Isto é, identificam quais seus pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weakness*) no contexto do seu ambiente interno. E, como fatores externos, buscam descobrir quais são as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*).

Esse modelo básico de análise ou técnica *swot*,² denominado por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel de escola do *design*, “propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (2000, p. 28).

2. A análise *swot* foi basicamente desenvolvida por um grupo de estudiosos de administração da Harvard Business School, tendo como expoente, entre outros, os autores Kenneth Andrews e Roland Christensen. Ver, para mais detalhes, Andrews, K. R. (1980), Christensen, C. R. et al. (1982) e Mintzberg, H. et al. (2000, pp. 28-42).

A partir de então o planejamento estratégico passou a ser muito formalizado e começou a existir um hiato entre o processo de elaboração ou formulação e a sua implantação. Ou seja, faltava uma integração entre a concepção de estratégia e sua operacionalização. Esse fato passou a ser objeto de equacionamento e críticas entre estudiosos e práticos, resultando em inúmeros artigos em revistas especializadas e livros a esse respeito.

Os debates e questionamentos giraram em torno não só da falta de aplicabilidade e da formalização excessiva do planejamento, mas também do distanciamento entre os planejadores, consultores e aqueles que o executavam. Outro aspecto foi a nítida falta de conexão entre o planejamento estratégico, a administração estratégica e o pensamento estratégico, entre outros aspectos.

Quais foram as alternativas encontradas pelos administradores, pesquisadores e consultores? Como resolver e tratar os novos sintomas ambientais que condicionavam a eficácia da implementação do planejamento estratégico? Como usar a flexibilidade no processo do planejamento estratégico e na sua implementação? Como desenvolver novas maneiras para administrar esses problemas? Foram questões que alimentaram o debate e impulsionaram novas formas de condução e proposições, como veremos a seguir.

Mintzberg, em artigo publicado na revista *Exame*, defendeu a urgente necessidade da inserção do pensamento estratégico para contrabalançar a rigidez dos planos:

Três décadas de experiência com planejamento estratégico nos ensinaram sobre a necessidade de afrouxar o processo de elaboração de estratégias em vez de tentar selá-lo com formalizações arbitrárias. Aprendemos o que não é planejamento e o que não se deve deixar acontecer. Mas também aprendemos o que é planejamento e o que ele pode fazer e, talvez de mais utilidade, o que os planejadores podem fazer por meio do planejamento. A história do planejamento estratégico, em outras palavras, nos ensinou não somente técnicas, mas também como as organizações funcionam e o que os administradores fazem (ou não) para pactuar com esse funcionamento. Mais significativo, nos ensinou alguma coisa sobre como nós, seres humanos, pensamos, e que nós, às vezes, paramos de pensar. (1994, p. 72)

Outro artigo ilustrativo, também publicado pela revista *Exame*, em 1998, foi o de Dárcio Crespi, que enfatizava a necessidade de o planejamento estratégico mudar de rumo, não se admitindo mais um planejamento feito simplesmente por “planejadores estratégicos profissionais externos” sem vinculação com quem o executa. Não basta apenas planejar. A melhor estratégia é aquela colocada em prática. É preciso comunicar, identificar pontos de ruptura, reconhecer e reforçar o trabalho dos implementadores, construir consenso e criar mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si (1998, p. 92).

Para suprir essas lacunas e dar uma nova direção ao planejamento estratégico, os estudiosos e especialistas do assunto desenvolveram, a partir da década de 1980, novas propostas,³ como: a necessidade da conexão com a administração estratégica e o pensamento estratégico; outras alternativas para análise ambiental, como as vantagens competitivas, as competências essenciais para o futuro, a cultura organizacional ante as mudanças, a incorporação das inovações tecnológicas; a necessidade do monitoramento ambiental constante; a absorção dos conceitos de missão, visão e valores organizacionais, entre outros aspectos relevantes.

Escrevem Aldery Silveira Júnior e Guilherme Antônio Vivacqua:

Os estudiosos chegaram à conclusão de que, além do planejamento estratégico, dever-se-ia trabalhar outros fatores: os aspectos comportamentais, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégia, ou seja, as pessoas e o monitoramento ambiental. Em suma, a administração estratégica passa a ser vista como um processo interativo entre a fixação e o monitoramento ambiental e sua avaliação. (1996, p. 18)

3. A literatura especializada dispõe de muitas obras que tratam do assunto. Ver Ansoff (1981 e 1993) e outros. Em *Safári de estratégia* (2000) Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel analisam todas as escolas que criaram para descrever o pensamento dos autores sobre a formação de estratégias e a evolução do planejamento estratégico. Tais como: as escolas do design, do planejamento, de posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração. Sobre vantagens competitivas, consultar seu idealizador, Michael Porter (1989). Ver também a coletânea *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*, organizada por Marly Cavalcanti (2001).

Trata-se, portanto, de um tema abrangente e sujeito à dinâmica ambiental, aos constantes debates e à necessidade de aperfeiçoamento, pois se ocupa com algo vital para a sobrevivência das organizações: a escolha das técnicas, de direções acertadas para a tomada de decisões estratégicas com vistas nos resultados e na consecução de objetivos organizacionais corporativos.

Pelas considerações apresentadas, podemos deduzir 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 e ações elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão.

Enfim, o planejamento estratégico constitui uma atividade bastante abrangente, tanto no nível organizacional (toda a organização) como na dimensão temporal. Está fortemente relacionado com a ambiência, com as questões políticas, sociais e econômicas da sociedade, sendo, portanto, muito mais dinâmico que aquele planejamento formal de longo prazo, embora se caracterize também como de longo prazo. Nesse sentido, pode ser visto como arma que orienta e guia as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos e dos riscos que as organizações têm de enfrentar.

Planejamento estratégico e administração estratégica

Já destacamos que uma das saídas que as organizações encontraram para implementar o processo de formulação de estratégias ou o planejamento estratégico foi incorporar o conceito de administração estratégica. Esta prevê maior flexibilidade, implica mudanças de atitudes dos dirigentes e do corpo funcional, integração de processos e recursos, e busca integrar as estratégias delineadas com a organização. Destaca Mauro Calixta Tavares:

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação em vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo. (2000, p. 33)

Igor Ansoff, um dos primeiros autores a introduzir o conceito de administração estratégica, a define como “um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com o seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças” (1993, p. 553). Em outras palavras, de acordo com ele:

A atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, (a) que lhe permitiram perseguir seus objetivos, (b) sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais e (c) lhe possibilitam continuar a ser sensível às exigências do ambiente. (1993, p. 289)

A administração estratégica é vista por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira como

uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo futuro desejado da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (1995, p. 28)

Como podemos observar, a administração estratégica, na percepção do autor, é abrangente e fundamental para a implementação do planejamento estratégico.

O uso da flexibilidade na administração estratégica foi um dos aspectos destacados por Pierre Tabatoni e Pierre Jarniou:

A administração estratégica é entendida como um sistema escolhido de administração que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que analisa mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade. (1981, p. 45)

A tônica dessas definições está no fazer-acontecer; na perseguição dos objetivos; no desenvolvimento das potencialidades organizacionais mediante a valorização de uma cultura corporativa, do uso da flexibilidade, do poder da inovação e da criatividade; e na visão estratégica da importância de atender e levar em conta às demandas do ambiente externo. Para tanto, a administração estratégica não pode prescindir do planejamento estratégico e vice-versa. Luis Gaj apresenta algumas diferenças básicas entre planejamento estratégico e administração estratégica (1987, p. 23):

Planejamento estratégico	Administração estratégica
Estabelece um posicionamento em relação ao ambiente	Acréscimo de capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias, probabilidades	Incorpora aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação

As diferenças propostas pelo autor acentuam a interdependência entre as funções de planejar e as de administrar. Portanto,

são indissociáveis para implementar as decisões e ações estratégicas das organizações.

Pensamento estratégico

Qual seria o papel do pensamento estratégico em todo esse contexto? Em que consiste? O pensamento estratégico é um processo intuitivo e criativo que orienta para uma visão mais dinâmica do processo de planejamento estratégico e a flexibilidade e adaptações inovadoras para sua implementação. Para Henry Mintzberg, o pensamento estratégico, em contraponto com o planejamento estratégico, “se refere à *síntese*. Envolve intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada do empreendimento, uma visão de direção que nem sempre é precisamente articulada” (1994, p. 70).

O pensamento estratégico não se prende à rigidez dos quadros ou diagramas e busca descobrir novas e várias alternativas, isto é, não se prende a dar uma única resposta ou a resposta certa, mas levanta questões e equaciona o estabelecido formalmente.

O planejamento e a gestão estratégicos não podem se restringir aos enfoques formais e limitados do passado, conforme já destacamos. Deve-se considerar o “impacto da cultura organizacional e das atividades de política interna da formulação e implementação das estratégias”, segundo Ralph Stacey (1998, p. 22). Daí a necessidade não só de fazer o planejamento estratégico, mas de utilizar a administração estratégica e de não se prescindir da incorporação do pensamento estratégico. Citando Noel Zabriskie e Alan Huellmantel, Stacey reproduz o que pensam estes dois estudiosos sobre o pensamento estratégico:

Os quadros executivos pensam de forma estratégica especificamente quando visualizam aquilo em que querem que a sua organização se transforme; são capazes de reposicionar os seus recursos para competirem nos mercados futuros; avaliam os riscos, os proventos e os custos que as alternativas estratégicas disponíveis implicam; refletem sobre e identificam as questões às quais pretendem que o plano estratégico responda; refletem de

forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa. (Zabriskie e Huellmantel, apud Stacey, 1998, p. 22)

A existência do pensamento estratégico depende de algumas premissas, segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira: “Consolidação de uma visão aberta, sistêmica e voltada para frente (interativa); o constante exercício mental da busca de questões estratégicas; bem como a estruturação do processo decisório” (1995, p. 194).

Na nossa percepção, a visão abrangente, o valor da diversidade presente no conjunto das pessoas que conduzem todo esse processo, a atenção e a sensibilidade, por meio de monitoramento do que acontece no ambiente social, a criatividade e a ousadia para inovar são alguns ingredientes que não podem faltar ao pensamento estratégico, além de todo o conhecimento da real situação da organização ante tudo isso.

Com isso queremos dizer que pensamento estratégico não é só intuição, proposição de idéias criativas ou inovadoras. Requer também conhecimento da organização e de suas condições e aspirações e aportes técnicos e tecnológicos para aplicá-las na prática e intervir no processo de planejamento e gestão estratégica das organizações.

Além da absorção dos conceitos de pensamento estratégico e de administração estratégica, para uma maior efetividade do planejamento estratégico e mesmo para compreensão do seu processo nas organizações, as concepções de missão, visão e valores são também incorporadas e constituem, na contemporaneidade, palavras-chave que estão presentes tanto no debate acadêmico quanto na gestão cotidiana das organizações.

A missão compreende o conceito da organização em si, sua razão de ser, de existir. Já a visão representa o posicionamento futuro que ela quer assumir, isto é, como quer ser vista aos olhos dos públicos a ela vinculados. E os valores traduzem as convicções filosóficas dos principais dirigentes e os atributos que acreditam que a organização deva ter como princípio para direcionar

suas atividades. Quando abordarmos o plano estratégico de comunicação organizacional, retomaremos esses conceitos.

Processo de formulação do planejamento estratégico

Existem vários passos até se chegar a estabelecer uma proposta definida de planejamento estratégico para uma organização.

A seqüência do processo é mesmo vista de forma diferente pelos autores. Isto é, eles encontram maneiras próprias de propor possíveis metodologias para o desenvolvimento e a estruturação da formulação estratégica. No entanto, não fogem dos aspectos ligados ao conteúdo básico de que tratam as etapas ou fases essenciais desse processo, como veremos mediante alguns exemplos, a seguir.

Paulo de Vasconcellos Filho propõe as seguintes etapas: definição do âmbito de atuação da organização; análise ambiental; definição de macropolíticas; políticas funcionais; filosofia de atuação; formulação da macroestratégia; formulação das estratégias funcionais; definição dos objetivos funcionais; definição dos macroobjetivos; elaboração de planos de ação; checagem da consistência do plano estratégico; e preparação de quadros financeiros (1982, p. 31). Depois, apresenta uma versão mais simplificada: definição do negócio; definição da missão; análise do ambiente; elaboração do plano contingencial, da filosofia de atuação, das políticas, dos objetivos e das metas; formulação de estratégias; checagem da consistência do plano; e implementação (1985, pp. 35-65).

Uma perspectiva diferente para sistematizar o que chamou de “uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas” foi a adotada por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. Ele o estruturou em quatro fases básicas, com suas respectivas partes, a saber: Fase I – Diagnóstico estratégico: a) identificação da visão; b) análise externa; c) análise interna; d) análise dos concorrentes. Fase II – Missão da empresa: a) estabelecimento da missão da empresa; b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; c) estruturação e debate de cenários; d) estabelecimento da postura estratégica. Fase III –

Instrumentos prescritivos e quantitativos: os prescritivos correspondem a: a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas; b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; c) estabelecimento dos projetos e planos de ação; os quantitativos estão relacionados com as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Fase IV – Controle e avaliação: envolve todos os aspectos que dizem respeito aos processos de controle e de avaliação de desempenho real do que foi delineado no planejamento, bem como quais foram os critérios e parâmetros adotados para esse fim (2002, pp. 63-82).

Adotando a terminologia de gestão estratégica, em vez de planejamento, Mauro Calixta Tavares⁴ descreve as seguintes etapas do desenvolvimento do processo de formulação de estratégias: delimitação do negócio; formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas; análise macroambiental; análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização; explicitação dos valores e das políticas; análise do ambiente interno; formulação das estratégias; definição de objetivos; elaboração do orçamento; definição dos parâmetros de avaliação e controle; e formulação de um sistema de gerenciamento e de responsabilidades (2000, p. 162).

Como último exemplo, citamos a proposta de Martinho Ribeiro de Almeida (2001). Trata-se de um modelo simples e singular, em relação aos mencionados anteriormente, seja pela inovação, seja pelo fato de sua metodologia já ter sido testada e aplicada por mais de duzentas vezes em diferentes empresas.⁵ O projeto, que utiliza a aplicação de planilhas de Excel, criadas para desenvolver todo o plano estratégico para pequenas empresas, é objeto de pesquisas por parte do autor e de sua tese de doutorado, defendida na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

4. O autor Mauro Calixta Tavares tem um livro sobre planejamento estratégico (1991), mas preferimo-nos valer de outra obra sua, sobre a gestão estratégica (2000), pois nesta se nota uma versão já mais atualizada adotada pelo mesmo autor.

5. Para mais detalhes, consultar a fonte original (Almeida, 2001). O disquete acompanha o livro.

O processo de desenvolvimento do plano estratégico sugerido por ele contém quatro atividades principais: análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da missão ou vocação com o campo de atuação; e estabelecimento da estratégia vigente. O autor considera que primeiro se deve discutir qual a missão ou vocação da organização, pois é ela que deverá nortear e orientar as quatro atividades (2001, pp. 14 e 42).

O pensamento desses autores demonstra, também, que somente com conhecimento técnico-científico será possível, para uma organização, desenvolver a formulação estratégica com resultados satisfatórios. O planejamento estratégico, tendo em vista sua abrangência, as inúmeras implicações contingenciais do ambiente social, as responsabilidades da tomada de decisões estratégicas e os riscos de uma implantação inadequada, constitui um desafio para aqueles que ousam encará-lo para valer e fazê-lo acontecer para intervir nas organizações, numa perspectiva integrada com o pensamento e a administração estratégica.

Os exemplos das propostas apresentadas evidenciam que etapas como definição da missão, análise ambiental, campo de atuação, estabelecimento das estratégias, entre outras, podem ser consideradas essenciais no processo do planejamento estratégico e constituem, portanto, pontos de referência para todo o seu desenvolvimento e sua implantação.

Um dos aspectos que chamam a atenção é a inexistência da área de comunicação nos diagramas do processo do planejamento estratégico, tanto dos autores aqui citados, quanto de outros, não referenciados. Há uma preocupação com as macropolíticas e/ou macroestratégias para as outras áreas, como marketing, recursos humanos, finanças, produção etc., mas não constam diretrizes e orientações para a comunicação organizacional.

É comum a afirmação de que a comunicação tem uma função estratégica de resultados. Isto é, tem de agregar valores e ajudar as organizações a cumprir sua missão e concretizar sua visão. No entanto, nem sempre sua importância é reconhecida e valorizada como deveria. Muitos dossiês resultantes de aprimorados planejamentos estratégicos apontam como um dos pontos fracos da organização justamente a sua comunicação.

Na tentativa de direcionar os ensinamentos que nos proporcionam os estudos sobre planejamento, gestão e pensamento estratégicos, vamos, a seguir, aplicá-los, na medida do possível, à comunicação organizacional.

Planejamento e gestão estratégicos da comunicação organizacional

Os conceitos desenvolvidos sobre o planejamento, a gestão e o pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à área de comunicação nas organizações.

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas.

Para viabilizar todo um planejamento estratégico de comunicação organizacional, propomos quatro princípios que, a nosso ver, devem ser levados em conta.

- Primeiro, a organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente. E que ele realmente seja utilizado em determinados períodos, para redimensionar a organização como um todo. Se não existir uma cultura de valorização do planejamento estratégico, para provocar mudanças e vontade política no sentido de redefinir a organização no seu conjunto, não adianta querer fazer um plano estratégico de comunicação isoladamente.

- Em segundo lugar, a área de comunicação/relações públicas precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica. Pois, se for apenas uma área de suporte ou apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva macro, empreendedora e em consonância com a missão, a visão e os valores organizacionais.
- Um terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre o campo das ciências da comunicação e, especificamente, sobre relações públicas e marketing, para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico da comunicação organizacional.
- Por fim, a valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e dos fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada, constitui também um princípio relevante que necessita ser levado em consideração pelas organizações modernas.

Plano estratégico de comunicação organizacional

O ponto de partida para a elaboração⁶ de um plano estratégico de comunicação organizacional é que sejam considerados primeiro os princípios que acabamos de destacar.

6. No livro *Obtendo resultados com relações públicas* (1997, pp. 32-5) já havíamos proposto um guia de como se pode elaborar um plano estratégico de comunicação organizacional. Aqui o reproduziremos em parte, com alterações e ajustes.

A elaboração de um plano estratégico de comunicação deve ser pensada a partir de uma tomada de decisão das autoridades da organização, após ouvir especialistas no assunto, profissionais de comunicação que atuam internamente e os oriundos das empresas, assessorias e agências de comunicação que prestam serviços externos ou, melhor ainda, essas fontes juntas. Para que um plano dessa natureza obtenha os resultados desejados, é fundamental existir vontade política dos dirigentes com relação aos esforços a serem empreendidos para esse fim.

Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação; conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos; considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca da sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, a criação de valores, o cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, a melhoria de desempenho etc.

Nossa proposta, aqui, é aproveitar os conceitos já produzidos sobre a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações e aplicá-los, na medida do possível, para formatar um plano estratégico de comunicação organizacional.

Como já foi mencionado no decorrer desta obra, plano é um instrumento do planejamento. É um documento escrito do resultado de todo o processo do ato de planejar. Trata-se da face tangível desse processo.

O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações. Como um plano de marketing se preocupa com o negócio e todas as vertentes ligadas ao mercado, ao produto e ao consumidor, a área de relações públicas deve trabalhar para formatar todo um plano estratégico de comunicação institucional, administrativa e interna no âmbito da comunicação organiza-

cional, tendo como alvo todos os públicos vinculados com a organização.

Quais seriam os passos para elaborar um plano estratégico de comunicação organizacional? Como aproveitar todo o instrumental metodológico já desenvolvido para realizar o planejamento estratégico adaptando-o, no caso específico, para o campo da comunicação nas organizações? Quais as fases ou etapas mais relevantes que precisam ser mais bem trabalhadas? Essas e outras questões serão equacionadas na abordagem da metodologia de elaboração de um plano estratégico de comunicação organizacional nos próximos itens.

Formulação do plano estratégico de comunicação

Partindo do pressuposto de que já existam uma vontade política e uma decisão da administração superior de fazer um plano estratégico de comunicação organizacional, consideramos que se devam levar em conta três etapas fundamentais, contendo todas uma ou mais fases correspondentes: 1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização; 2. Planejamento estratégico da comunicação organizacional; 3. Gestão estratégica da comunicação organizacional.

Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico⁷

Essa etapa visa basicamente conhecer a organização para a qual será realizado o planejamento estratégico da comunicação: sua composição acionária, o que faz, sua missão, sua visão, seus valores, o ramo de atuação, capital, negócio, enfim, todos os

7. No Capítulo 7, sobre pesquisas e auditorias em relações públicas, detalhamos o que é pesquisa institucional. Suas técnicas e seus instrumentos podem ser aplicados também nesse caso.

dados gerais necessários para sua identificação. Além do conhecimento da organização como um todo, é preciso situá-la no contexto do ambiente onde está inserida. Por isso, nessa etapa, também daremos destaque ao estudo e à análise do ambiente.

Nessa fase busca-se, por meio de levantamento de dados e aproveitamento das informações obtidas com o planejamento estratégico, conhecer a organização como um todo, reunindo elementos fundamentais que permitam sua identificação e apresentação geral.

a) Identificação da missão, da visão e dos valores

A missão, a visão e os valores podem ser considerados elementos focais e norteadores do planejamento estratégico. São vocábulos de alta significação para a vida das organizações que dão sentido à prática de suas atividades.

Identificar quais são a missão, a visão e os valores de uma organização, analisando o conteúdo dos seus enunciados, constitui uma tarefa muito importante para equacionar a pertinência, ou não, de tais enunciados e se eles estão coerentes com a prática institucional.

Missão

As organizações, mediante o estabelecimento de sua missão, orientam e delimitam suas ações e seu campo de atuação. A missão expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer.

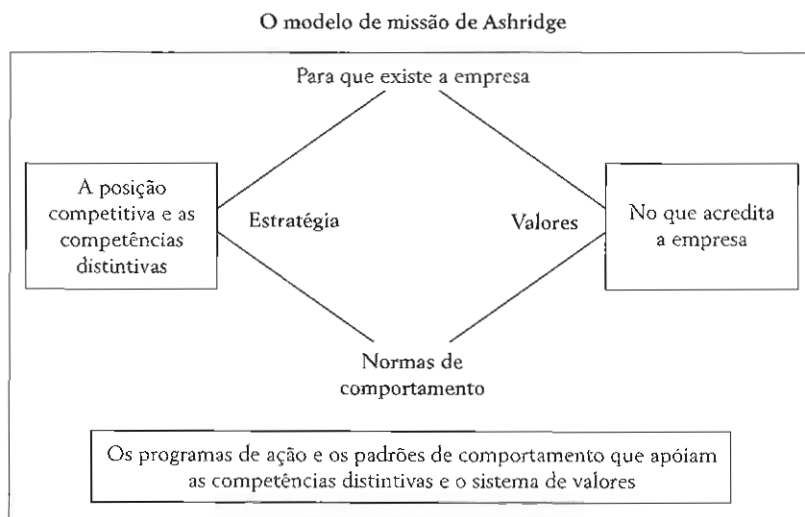
Para Andrew Campbell, as definições e/ou os enunciados de missão geralmente estão muito centrados nos propósitos das organizações evidenciados no âmbito das realizações e nos aspectos relacionados aos negócios. Desse modo,

as declarações de missão e a estratégia de negócios sobrepõem-se pelo fato de ambas estarem relacionadas com o âmbito dos negócios. As duas são consideradas úteis porque empregam perspectivas diferentes. A missão

está relacionada com o propósito: quais devem ser os objetivos da organização. A estratégia está relacionada com as vantagens competitivas: como poderá a firma suplantar as outras que apresentam propósitos semelhantes. (1998, p. 125)

Esse mesmo autor defende um novo conceito de missão e outra perspectiva, que está sendo valorizada de forma acentuada: acrescentar ao termo “missão” aspectos ligados à filosofia e aos valores. Isto é, “as declarações de missão incluem freqüentemente frases sobre a forma como a organização irá atingir os seus fins”. Essas tornar-se-ão “muito mais vastas, combinando pensamentos sobre vantagens competitivas com princípios éticos, convicções e valores da organização” (1998, p. 126).

Nessa perspectiva, Andrew Campbell propõe um novo conceito de missão e cita como exemplo o modelo desenvolvido, por meio de pesquisas, do Ashridge Strategic Management Centre – “o diamante de missão de Ashridge”, que contém quatro componentes: os valores, o propósito, a estratégia e os comportamentos, de acordo com a seguinte figura:



Fonte: Campbell (1998, p. 127).

Assim sendo, há uma preocupação em se dar um novo sentido à missão, que permita uma coincidência entre os valores individuais e os organizacionais. A base que sustenta essa nova concepção proposta por Campbell está, segundo ele, nos primeiros teóricos importantes dos estudos de liderança. Significa uma coerência entre a lógica comercial do negócio/das estratégias/vantagens competitivas, que fazem parte do lado racional (lado esquerdo do cérebro) e lógica emocional/ética/moral, ou seja, os valores do indivíduo – o lado emocional (lado direito do cérebro).

Os estudos do Ashridge Strategic Management Center sobre missão revelaram como a estratégia e os valores constituem os hemisférios esquerdo e direito dos cérebros das empresas. Esta é base para o novo conceito de missão proposto por Campbell:

Esta lógica comercial é a lógica do lado esquerdo do cérebro da empresa. Porém, os seres humanos são emotivos, e é mais freqüente serem motivados por razões do lado direito do cérebro do que pela lógica do lado esquerdo. Para captar a energia emocional de uma organização, a missão precisa fornecer uma base qualquer de comportamento lógica, filosófica ou moral para acompanhar a base lógica comercial. O que nos conduz ao elemento seguinte da nossa definição de missão. (1998, p. 131)

Por fim, ainda de acordo com Campbell, “indivíduos com sentido de missão sentir-se-ão satisfeitos e realizados no seu trabalho porque este tem significado. Vale a pena porque corresponde àquilo que eles consideram, pessoalmente, ser importante” (1998, p. 133).

Essas considerações apresentadas possibilitam uma nova perspectiva para a criação e a análise dos enunciados de missão das organizações. Nesse contexto, a área de marketing e relações públicas tem algo a cumprir. Enquanto o marketing deverá cuidar do lado racional/comercial (lado esquerdo do cérebro), a área de relações públicas deve zelar pelo lado institucional (lado direito do cérebro), que explicita os valores humanos dos indivíduos nas organizações, pois são eles que fazem as estratégias acontecer nas empresas, e sensibilize as organizações para sua responsabilidade social.

Um trabalho integrado dessas duas áreas certamente possibilitará às organizações tornar seu conceito de missão muito mais abrangente e sintonizado com os novos tempos. Portanto, a missão de uma organização não deve se restringir aos propósitos com vistas nas realizações de negócios e nas estratégias competitivas, mas deve contemplar os valores, a cultura corporativa, expressa em padrões e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Só assim terá sentido e razão de existir.

Como se caracteriza o conceito de missão na organização para a qual está se desenvolvendo um planejamento estratégico da comunicação organizacional? O enunciado é claro e compreendido por todos os integrantes? É público e divulgado para todos os públicos estratégicos?

Visão

A visão de uma organização está relacionada com o futuro. É como ela deseja ser vista, considerada pelos seus públicos estratégicos, seus clientes, acionistas etc. Espelha-se no futuro para agir no presente. Conforme Mauro Calixta Tavares,

a visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que permita incorporar as inovações necessárias para seu atingimento. A visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui, ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho, ela diz respeito à realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro. (2000, p. 175)

Em outras palavras, trata-se de ver aonde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo.

Assim como a missão, as definições de missão devem ser claras, e apoiar-se em princípios e valores e motivar as pessoas.

Para Richard Allen, “uma visão pode fornecer um mapa da direção futura e gerar entusiasmo por essa direção. Pode estabe-

lecer ordem no caos e fornecer critério para medição do futuro” (1998, p. 19). Fazendo referência a Warren Bennis, grande especialista em liderança, Allen afirma: “Uma visão é, em parte, racional (produto da análise) e, em parte, emocional (produto da imaginação, intuição e valores), envolve o *yin* e o *yan* da estratégia e do desempenho da organização” (ib., p. 20).

A área de relações públicas tem um papel importante no sentido de ajudar as organizações a contemplar todos esses aspectos no conceito de visão de uma organização, tornando-o público e convertendo-o em elo comprometedor para atingimento do que foi idealizado ou proposto.

Valores

A questão dos valores não aparece de forma freqüente nos manuais de planejamento estratégico. Estes enfatizam muito mais a visão e a missão. No entanto, consideramos que todas as organizações têm seus valores, quer estejam explícitos ou não. Eles estão impregnados na cultura organizacional. Conforme Andrew Campbell, “os valores são as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa. Os valores dão significados às regras e normas do comportamento da empresa” (1998, p. 131).

Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores. Cada organização opta por determinados valores, de acordo com o pensamento e a filosofia do seu fundador. O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento.

No processo de elaboração do plano estratégico de comunicação, é importante uma identificação clara desses princípios filosóficos ou valores organizacionais, a fim de que façam parte integral das estratégias de comunicação a serem delineadas posteriormente. A área de comunicação também necessita atribuir valores às suas práticas comunicativas.

b) Definição do negócio

Essa fase consiste em identificar e descrever o negócio em si, compreendendo o produto ou serviço. Trata-se do escopo de atuação e orientação específica das atividades produtivas de uma empresa e de sua relação com o mercado. É o foco da abrangência da área de marketing, que procura, por meio da comercialização dos produtos ou serviços, satisfazer as necessidades dos clientes ou consumidores.

Para Paulo de Vasconcellos Filho, a definição e a redefinição do negócio da empresa são vitais para sua sobrevivência. Pois “só assim é possível ter uma visão clara das oportunidades e das ameaças que afetam o destino da organização”. O autor propõe um equacionamento que deve buscar respostas para direcionar uma postura estratégica e redefinir o negócio por meio de uma série de perguntas. Qual é o nosso negócio? Qual será o nosso negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Quem será o nosso cliente? Quem deveria ser o nosso cliente? Que abrangência precisa ter o nosso negócio? Onde está o nosso cliente? Onde estará o nosso cliente? O que compra o nosso cliente? O que comprará o nosso cliente? (1985, pp. 37-8).

Nesse contexto, a área de relações públicas tem de participar, por meio da elaboração de um plano estratégico de comunicação, ajudando a área comercial a descobrir novos públicos e pensar em atividades que agreguem valor econômico às suas práticas institucionais.

c) Análise do ambiente externo, setorial e interno

O estudo do ambiente organizacional é uma das fases mais importantes na elaboração de um plano estratégico geral e específico de comunicação, pois é no ambiente que se buscarão as informações e os subsídios para o desenvolvimento do seu processo.

Assim, um dos pontos de partida para se iniciar o planejamento estratégico é realizar uma análise ambiental externa, setorial e interna. Trata-se de estudar o ambiente das organizações, tanto o geral, quanto o setorial ou relevante e o interno.

O ambiente externo ou macroambiente é constituído por um conjunto de variáveis ou fatores externos econômicos, sociais, políticos, legais, demográficos, tecnológicos, culturais e ecológicos que influenciam direta e indiretamente a vida das organizações.

É o ambiente geral, total, incontável por parte da organização. É o mais complexo para compreender e o que impulsiona as mudanças organizacionais. Deve ser considerado em três dimensões: internacional, nacional e regional.

O ambiente setorial, relevante ou operacional, como é chamado por muitos autores, constitui o ambiente mais próximo da organização. É onde acontecem os relacionamentos com os públicos estratégicos básicos, formados por clientes/consumidores, fornecedores, sindicatos, acionistas, concorrentes, grupos de pressão, agências reguladoras, instituições financeiras, poderes públicos, meios de comunicação, comunidade etc., vitais para a sobrevivência da organização.

Já o ambiente interno é formado pelo conjunto de elementos que constituem a organização em si – as pessoas, suas habilidades, suas competências e seus saberes, as condições institucionais de infra-estrutura física e de gestão. De acordo com Mauro Calixta Tavares, o ambiente interno abrange os seguintes níveis: diretivo, responsável pela busca e adoção de inovações com vistas no futuro da organização; técnico, responsável pela tradução da visão inovadora, estruturado em dois outros níveis – o operacional e o administrativo; e social, “responsável pela produtividade do capital intelectual orientada para o atingimento da visão e o cumprimento da missão” (2000, pp. 265-6).

Quando abordamos os aspectos conceituais das organizações e instituições (Capítulo 1), dissemos que elas fazem parte de um sistema social muito mais amplo e, por isso, são sistemas abertos e estão envolvidas com seu meio ambiente. Deixamos claro, também, que qualquer análise das organizações não pode limitar-se apenas à sua estrutura interna, mas deve compreender igualmente seu universo externo, que é o macroambiente.

As organizações, para sobreviver, precisam necessariamente relacionar-se com seu meio ambiente, não só influenciando e

causando impacto sobre eles, mas sobretudo sendo influenciadas e sofrendo seus impactos. Principalmente na atualidade, com as inúmeras mudanças no campo político, tecnológico, econômico e social, o ambiente é uma força propulsora que ninguém pode desconhecer.

João Bosco Lodi, aludindo às mudanças que ocorriam na sociedade, dizia, na década de 1980:

O importante é considerar que as grandes mudanças estão acontecendo fora da administração, na sociedade. A administração com a sua visão microsociológica foi reduzida, afinal, ao seu caráter secundário abaixo de uma visão histórica e humanística mais ampla. Hoje, ninguém apregoa, como Drucker, em 1954, que o fenômeno mais importante na administração é a revolução organizacional. Pelo contrário, pode-se dizer que hoje o fenômeno mais importante na administração é o que está acontecendo na sociedade. Não foram a política e a estratégia empresarial que criaram a consciência ecológica, nem foi o marketing que inventou a defesa dos direitos humanos. Também não foi a teoria da firma que inventou a responsabilidade social, nem foi a teoria dos estilos de liderança que inventou a ética. (1982, pp. 39-40)

As organizações mudam porque a sociedade impulsiona as mudanças e exige novas posturas institucionais.

A propósito da complexidade das transformações mundiais ocorridas no final do século XX, diz Peter Drucker:

Nenhum século da história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX. Estas transformações podem vir a ser os eventos mais importantes de nosso século e seu legado duradouro. Nos países desenvolvidos e de mercados livres – que contêm um quinto da população do mundo, mas são um modelo para os restantes – o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, qualitativa e quantitativamente diferentes não só daquilo que eram nos primeiros anos deste século, mas também de tudo o que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas. (1993, p. 189)

As mudanças radicais e contínuas do século passado provocaram toda espécie de cenários, cujas leituras foram objeto de análises de diferentes correntes acadêmicas nas mais diversas áreas do conhecimento. E, na visão pragmática do mundo dos negócios, renderam muitos dividendos para os especialistas, principalmente para os “gurus” estratégicos da administração e de marketing, que não se cansaram de apresentar cenários e prever tendências e nos quais as organizações se espelharam e debruçaram suas esperanças.

Nesse contexto, é evidente que estamos vivendo sob novos paradigmas, assunto bastante trabalhado pelo cientista Octávio Ianni (1996). A sociedade e os estados nacionais já passaram por grandes transformações, que não terminaram no fim do século XX, dados os efeitos permanentes do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação.

São esses dois fatores, entre muitos outros, que moveram e movem as grandes alterações contemporâneas, que possibilitam as transações mundiais geopolítico-econômicas, criando as condições para a existência de uma sociedade global.

Manuel Castells (1998, p. 27), ao tratar da “sociedade-rede”, chama a atenção para a força da revolução tecnológica, que, centrada em torno das tecnologias da informação, está modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Na conclusão dos seus três volumes sobre essa nova sociedade, ele reafirma o poder das inovações tecnológicas:

A revolução da tecnologia da informação motivou o surgimento do informacionalismo como a base material de uma nova sociedade. No informacionalismo, a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica das sociedades e dos indivíduos, sendo a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade. A tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável para a implantação efetiva dos processos de reestruturação socioeconômica. De especial importância foi seu papel ao possibilitar a formação de redes como modo dinâmico e auto-expansível de organização da atividade humana. Essa lógica preponderante de redes transforma todos os domínios da vida social e econômica. (1999, p. 412)

E Milton Santos (1996), ao abordar o sistema técnico vigente no contexto da sociedade e do espaço geográfico, também enfatiza que a era da informação é a matéria-prima da revolução tecnológica.

Assim as organizações contemporâneas e as de qualquer período da história da humanidade sempre sofrerão os impactos da complexidade ambiental de cada era. Para tanto, elas precisam ter susceptibilidade bastante para enfrentá-la e tomar medidas eficazes, de forma que os condicionantes externos não prejudiquem seu crescimento ou sua própria sobrevivência. As organizações têm de se comportar flagrantemente como sistemas abertos.

Everett e Rogers Rekha dizem que “o enfoque do sistema aberto, para entender as organizações, necessita da importante consideração do seu ambiente. [...] A comunicação para este ambiente e a que dele procede afetam a organização” (1980, p. 80).

J. Thomas Peters e Robert H. Waterman afirmam que

os teóricos da administração dos primeiros sessenta anos do século XX, em nítido contraste com as idéias dominantes da época, não se preocupavam com meio ambiente, competição, mercado ou qualquer outra coisa exterior à administração. Tinham uma concepção de mundo em termos de “sistema fechado”. Essa concepção, que hoje nos parece míope, concentra-se no que deve ser feito para otimizar a aplicação de recursos, levando em conta, para isso, apenas o que se passava no interior da empresa. Nada disso mudou muito até cerca de 1960, quando os teóricos da administração começaram a reconhecer que a dinâmica interna da administração era moldada por acontecimentos exteriores. Ao levar em conta de maneira explícita os efeitos das forças exteriores sobre o funcionamento interno da organização, eles deram início à era do “sistema aberto”. (1983, p. 101)

As organizações modernas se caracterizam como sistemas abertos principalmente pelo fato de se integrarem com o ambiente, tendo sensibilidade a pressões externas, e também por responderem a essas pressões. Ao contrário das organizações do passado, quando, segundo Paulo Roberto Motta,

a concepção de organização como sistema fechado acentuava o seu crescimento e progresso em função do domínio e da eficiência das funções organizacionais internas, atualmente a nova concepção apresenta um quadro inteiramente novo, colocando a natureza das transações ambiente-organização como fator de peso para a sobrevivência e o desenvolvimento organizacionais. Apesar de se poder afirmar que essas pressões ambientais sempre existiram em todas as organizações, é nas organizações modernas que a transação ambiente-organização merece atenção especial. Isto se deve a dois fatores cada vez mais claros no mundo atual: a) à velocidade e descontinuidade das mudanças externas, que fazem com que a política organizacional já não possa ser formulada com base na evolução, continuidade ou adaptação natural ao novo ambiente; b) à complexidade interna atingida pelas organizações modernas, que diminui a sua sensibilidade aos problemas externos. (1982, pp. 6-7)

Hoje, mais do que nunca, qualquer organização tem de perceber que seus limites internos devem ser extrapolados, incorporando-se nessa concepção de sistema aberto, numa constante adaptação ao meio ambiente. Segundo Sérgio Zaccarelli, Adalberto Fischmann e Ruy Aguiar da Silva Leme, “a própria teoria da administração necessita estender-se além da empresa e, mediante o alargamento de suas fronteiras, solidificar mais os conhecimentos nas áreas tradicionais” (1980, p. 15).

Essas considerações sobre o ambiente são importantes para entendermos melhor todo o processo do planejamento estratégico, sobretudo na análise ambiental externa, quando se estudam as variáveis que influenciam enormemente as organizações, obrigando-as a se adaptar, a reagir e a inovar-se constantemente para poder acompanhar as mutações contínuas do macrosistema social.

Análise do ambiente externo

A análise ambiental externa consiste num levantamento de todos os fatores externos ou variáveis que podem interferir na vida da organização.

É no ambiente externo que buscamos, também, descobrir quais são as oportunidades e as ameaças para a organização e, no caso específico, para a comunicação.

Quando fazemos um planejamento estratégico de comunicação organizacional, temos de verificar quais variáveis externas econômicas, políticas, sociais, legais, tecnológicas, culturais, demográficas e ecológicas são relevantes para a organização e podem exercer maiores influências para sua atuação e sobrevivência na sociedade.

É importante arrolar os indicadores⁸ de cada variável ou força social para facilitar o trabalho de identificação e equacionamento. Vejamos, em síntese, alguns indicadores possíveis como exemplos.

- *Variáveis econômicas* – decorrem do sistema econômico do país e se compõem dos seguintes itens: nível e variação do PIB (Produto Interno Bruto), balanço de pagamentos, distribuição de renda, taxas de juros, inflação, políticas fiscais e tributárias, grau de industrialização, nível de desenvolvimento, competitividade.
- *Variáveis políticas* – relacionam-se com a política estabelecida pelos governos federal, estadual e municipal. São as estruturas políticas, ideológicas e de poder conduzidas pelos partidos e pelos poderes públicos (Legislativo, Judiciário e Executivo), a política internacional, monetária, de segurança nacional etc. Richard Hall chama a atenção para as influências que a situação política de um país exerce sobre as organizações, sobretudo nas unidades governamentais, à medida que há mudanças de comando, em decorrência de eleições e alternâncias no poder. Segundo ele, “em relação às organizações privadas, essas são menos diretamente afetadas do que as do setor público, mas, ainda assim, precisam manter-se sintonizadas com o

8. Nos livros sobre planejamento estratégico os autores apresentam uma série de indicadores para facilitar a análise das variáveis externas.

clima político” (1984, p. 163) e muitas vezes utilizam o *lobbying* para obter benefícios dos poderes Legislativo e Executivo.

- *Variáveis sociais* – estão vinculadas a situação socioeconômica dos segmentos populacionais, participação dos movimentos sociais, sindicais, organização da sociedade civil, violência, segurança pública, desigualdades sociais, emprego, relações de trabalho, cidadania, clima social, demanda de lazer.
- *Variáveis legais* – referem-se às leis que regulamentam e controlam as áreas tributárias, trabalhistas, criminalistas, comercial e todas as normas e portarias vigentes no país.
- *Variáveis tecnológicas* – em plena era da revolução tecnológica da informação, exercem grande poder sobre as organizações e são as responsáveis pela viabilização da economia global. Nenhuma organização consegue, hoje, escapar aos impactos causados pelas novas tecnologias. A não-adaptação poderá levá-la ao obsolescência e à estagnação. Seus indicadores são informatização da sociedade; aquisição de tecnologia pelo país; industrialização e automação dos serviços; proteção de marcas e patentes; inovações tecnológicas; transmissão e recepção de informações; investimentos em pesquisas, ciência pura e ciência aplicada; ritmo de mudanças tecnológicas etc.
- *Variáveis culturais* – revestem-se de grande importância, sobretudo no mundo de hoje, quando as organizações, para bem se relacionar, devem entender e falar a linguagem do seu universo. Elas precisam se adaptar, respeitar e corresponder às expectativas da comunidade local ou regional, que tem sua própria cultura. Os indicadores são: nível de escolaridade, estrutura educacional, indústria das comunicações e de entretenimento, diversidades culturais, nível de alfabetização, formas de gestão tradicional *versus* participação e co-gestão etc.
- *Variáveis demográficas* – dizem respeito a densidade populacional, mobilidade, taxa de crescimento, processo

migratório, crescimento, distribuição geográfica, distribuição etária, índice de natalidade etc.

- *Variáveis ecológicas* – nível de desenvolvimento ecológico; condições ambientais; índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica e visual; leis de proteção ambiental que regulamentam o uso do solo e do meio ambiente em geral etc.

Uma vez identificadas todas essas variáveis, o próximo passo é verificar quais são as oportunidades e as ameaças para a organização presentes nesse macroambiente, de acordo com a análise de *swot*.⁹

As oportunidades significam para a organização aspectos favoráveis para o seu desempenho estratégico, enquanto as ameaças representam aspectos desfavoráveis. Ambas são variáveis externas incontroláveis por parte da organização.

Essa análise das oportunidades (potencialidades) e das ameaças (fragilidades) depende, para uma correta percepção, da capacidade dos estrategistas de plantão. Pois, conforme Arthur Thompson Jr. e A. Strickland III, “os estrategistas vitoriosos procuram capturar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e criar defesas fortes contra as ameaças externas” (2000, p. 129).

Esses mesmos autores afirmam que

as oportunidades e ameaças não somente afetam a situação de atratividade de uma empresa, mas indicam a necessidade de ação estratégica. Para ajustar-se adequadamente às circunstâncias da empresa, a estratégia deve (1) ser direcionada para a procura de oportunidades bem ajustadas com as capacidades da empresa e (2) proporcionar defesa contra ameaças externas. (Ib., p. 129)

9. A técnica de *swot* analisa os pontos fortes (*strengths*), os pontos fracos (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*), conforme mencionamos no início deste capítulo.

Outro aspecto a considerar na análise ambiental externa é, ainda, a construção de cenários,¹⁰ que, de acordo com Maurício Castelo Branco Valladares, são

visões consistentes daquilo que o futuro poderia vir a ser. Podem estar assentados em projeções variadas de tendências históricas com os esperados efeitos de fatos concretos conhecidos ou, então, simplesmente, assentarem-se em idealizações ou hipóteses consistentes para o comportamento da sociedade ou dos mercados. (2002, p. 23)

Para esse autor, os cenários são utilizados não só para identificar as ameaças e as oportunidades, mas também para oferecer aos dirigentes empresariais um conjunto de expectativas quanto ao futuro, sobre tendências, observações etc. que poderão ser exploradas em benefício da organização.

Agrícola Bethlem enfatiza a importância da elaboração de cenários para a tomada de decisões. Para ele, cenário

é um texto escrito em que se apresentam seqüências hipotéticas de situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão e facilitar a decisão na situação de incerteza e ignorância em que se encontram os decisores. (1998, p. 183)

Assim sendo, a elaboração de cenários estratégicos possibilita às organizações reunir elementos para equacionar tendências, avaliar as variáveis ou forças sociais que possam favorecer ou vir a prejudicar seu crescimento e os resultados econômico-financeiros.

Pensar estrategicamente a comunicação organizacional implica, necessariamente, conhecer e fazer diferentes leituras do ambiente. No contexto da organização X, quais seriam as oportunidades e as ameaças que devem ser equacionadas no macroam-

10. Quanto à construção ou à elaboração dos cenários, consultar bibliografia especializada sobre planejamento e gestão estratégica.

biente e são vitais para a vida da organização? Como a área de relações públicas pode ajudar a fazer essas leituras e auxiliar as organizações a se posicionar institucionalmente perante todas essas questões?

Análise do ambiente relevante ou setorial

Como mencionamos, trata-se do ambiente de tarefa ou operacional, que é o meio ambiente específico da organização unida a outras organizações, como clientes, comunicadores, fornecedores, concorrentes, sindicatos, grupos de pressão, agências reguladoras, poderes públicos, instituições financeiras etc.

São os públicos relevantes com os quais ela se relaciona, se confronta por meio das “entradas” (*inputs*) e das “saídas” (*outputs*). O ambiente relevante, setorial ou de tarefa constitui, portanto, o cenário do desenvolvimento operacional das organizações, tendo como elementos-chave os públicos com os quais se relaciona para poder importar as energias e os recursos, transformá-los em produtos, serviços ou resultados, para depois exportá-los para o ambiente externo.

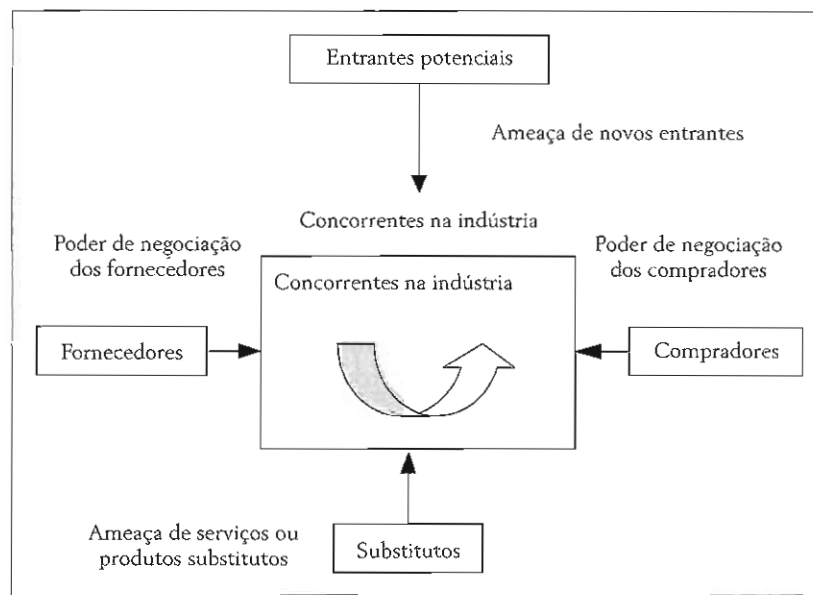
Nesse sentido, é fundamental fazer o mapeamento de todos os públicos relevantes e avaliar o nível de relacionamento existente entre eles e a organização. Podemos ilustrar isso com o seguinte diagrama:



Esses públicos estratégicos são os chamados *stakeholders*, que influenciam de forma significativa as organizações.

Para cada um desses grupos, as áreas de marketing e de relações públicas deverão trabalhar as estratégias comunicacionais pertinentes e de acordo com os planos estratégicos estabelecidos.

Para análise da concorrência, por exemplo, o modelo ideal a ser considerado é o do Michael Porter (1989), que estabeleceu cinco forças competitivas para verificar e avaliar a estrutura da indústria ou o ramo do negócio, que são: entrantes potenciais, compradores, fornecedores, substitutos e concorrentes na indústria, conforme a seguinte ilustração:



Fonte: Porter (1989, p. 4).

A tônica, nesse modelo, está na estratégia e nas vantagens competitivas: “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (Porter, 1986, p. 1).

O estudo desses aspectos ou dos fatores do ambiente setorial ou relevante possibilitará, também, elaborar cenários desse ambiente econômico ou de negócios. Pois, segundo Martinho de Almeida, "para se projetar como será o futuro do ambiente operacional, deve-se usar uma técnica conhecida como elaboração de cenário, em que se projeta, pelas tendências conhecidas, como será o relacionamento operacional (2001, p. 27).

Como se pode perceber, este é um ambiente vital para a sobrevivência organizacional, e necessita ser analisado pelas áreas institucional e mercadológica. Para cada tipologia de público deve se pensar estrategicamente em como planejar e administrar os relacionamentos com vistas na eficácia organizacional.

Análise do ambiente interno

Ainda em termos de análise ambiental, deve-se fazer a do ambiente interno das organizações. Normalmente, inicia-se pela caracterização de seus públicos internos (empregados, diretoria e familiares). Depois parte-se para uma verificação de qual o seu produto ou serviço, quais os seus recursos, o mercado, a situação financeira, a estrutura organizacional, as atividades presentes e futuras, bem como quais os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, além de muitos outros aspectos relevantes. É preciso mapear todos os elementos possíveis que compõem a organização internamente.

A análise do ambiente interno, conforme Mauro Calixta Tavares,

terá que se basear nas atividades que se espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão. Dada a multiplicidade dessas atividades, esse tipo de análise comporta variadas amplitudes e formas de abordagens, todas apresentando vantagens e limitações. (2000, pp. 267-8)

Uma das técnicas para fazer a análise ambiental interna é, novamente, a técnica *swot*, isto é, analisar quais são os pontos fortes (*strengths*) e os pontos fracos (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) do posicionamento institu-

cional e mercadológico e a capacidade competitiva de uma organização. Segundo Arthur Thompson Jr. e A. Strickland III, "a análise *swot* enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e suas circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças) (2000, p. 125).

Para esses mesmos autores,

os pontos fortes internos de uma empresa geralmente representam ativos competitivos e seus pontos fracos internos, passivos competitivos. O problema é saber se os ativos em pontos fortes da empresa superam adequadamente seus passivos em pontos fracos (um balanço meio a meio definitivamente não é uma condição desejável!), como amalgamar os pontos fortes em uma estratégia atrativa e se há necessidade de mudanças internas para inclinar o balanço em direção aos ativos e afastar os passivos. (Id., ib., p. 126)

d) Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional

No contexto de um trabalho de relações públicas, podemos, para uma construção de um diagnóstico estratégico da comunicação, elencar quais são os pontos fortes (potencialidades) e os pontos fracos (fragilidades) de todas as modalidades da comunicação organizacional integrada, conforme quadros que criamos para esse fim.

Diagnóstico da comunicação organizacional integrada

Organização:			
Comunicação/ Modalidades	Pontos fortes/ Potencialidades	Pontos fracos/ Fragilidades	Observações
Comunicação administrativa formal e informal			
Comunicação interna			
Comunicação institucional			
Comunicação mercadológica			

Um mapeamento criterioso dos pontos fortes e fracos ajudará os estrategistas de comunicação organizacional a construir um diagnóstico correto da real situação do ambiente interno da organização. Além das modalidades comunicacionais mencionadas, é importante considerar se o ambiente organizacional interno constitui um elemento facilitador da comunicação ou, ao contrário, dificulta, emperra essa comunicação.

Como mencionamos no capítulo anterior, o diagnóstico é um juízo de valor, um julgamento que se faz a partir de dados e de referências que possibilitem uma análise comparativa. Como podemos concluir que uma organização X possui uma comunicação excelente sem ter estabelecido quais seriam os parâmetros ou indicadores dessa excelência? Como proceder para testar ou certificar nossas práticas comunicacionais ou experiências em curso para saber se estão no caminho certo e dando resultados? O que fazer para melhorar nossos métodos de gestão e diminuir os pontos fracos e aperfeiçoar os fortes?

Uma das soluções encontradas pelas empresas para responder à parte dessas questões foi fazer uso do *benchmarking*. Trata-se de uma técnica ou um instrumento que permite às organizações pesquisar os melhores processos e as melhores práticas de outras organizações similares, concorrentes ou não, para fins de comparação com as suas próprias práticas e seus processos, com vistas em aperfeiçoá-los. Portanto, as organizações buscam referências bem-sucedidas para servir de parâmetros para tanto.

Segundo Luís C. G. de Araújo, *benchmarking* é

uma das ferramentas de maior utilidade para a gestão organizacional. Centrado na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o *benchmarking* é uma excelente ferramenta de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços. (2001, p. 184)

Existem inúmeras definições de *benchmarking* e propostas metodológicas para sua aplicação. Basta recorrer à literatura es-

pecializada para encontrá-las. Não é nosso objetivo detalhar essa temática aqui.

Ele pode ser utilizado para melhorar os sistemas de gestão de qualquer setor de uma organização. Tudo dependerá das necessidades e dos objetivos de cada organização. No caso específico da comunicação organizacional, podemos valer-nos do *benchmarking*, por exemplo, para pesquisar e avaliar as melhores práticas de comunicação interna de organizações que se destacaram, passando a ser uma referência para nós.

Com a descrição das possibilidades de fazer uma análise estratégica do ambiente externo, setorial e interno, chegamos ao fim do tópico relativo à pesquisa e à construção do diagnóstico estratégico, o primeiro grande item da formulação estratégica do plano de comunicação. Nosso objetivo foi demonstrar que, para desenvolver um plano estratégico de comunicação, os profissionais de relações públicas ou gestores da comunicação têm de se imbuir de uma cultura de procedimentos técnico-científicos e basear-se em critérios bem sedimentados. A palavra “estratégica” não pode ser simplesmente um adjetivo de planejamento sem o conteúdo e os fundamentos necessários.

Com base em todas as fases mencionadas, é possível situar a organização no contexto do sistema social global, no ambiente socioeconômico próximo e no seu contingente interno e responder a muitos dos equacionamentos já referendados e dos seguintes.

Assim, a partir do mapeamento dos estudos realizados com a análise ambiental externa e interna, devemos descrever os aspectos mais relevantes e avaliar qual o posicionamento institucional e mercadológico da organização diante do ambiente. Como será inserida na sociedade? Como é vista e considerada?

Todos os dados devem receber um tratamento de forma ordenada. É preciso fazer um resumo das informações coletadas mais relevantes, compreendendo: dados gerais sobre a organização, características estruturais, abrangência territorial, âmbito de atuação, negócios, missão, visão e valores, produtos ou serviços, políticas globais de recursos humanos, marketing, produção etc.; relacionar principalmente os pontos fortes e fracos; definir e caracterizar os públicos, para eleger os prioritários para ações

imediatas; descrever o funcionamento vigente da comunicação interna e das demais modalidades comunicacionais.

Uma vez concluído o diagnóstico estratégico, deve-se produzir um documento escrito ou um dossiê com um resumo executivo, que contenha a descrição dos dados obtidos com as pesquisas e o levantamento de informações das fases anteriores.

Para um estudo completo da área de comunicação, é importante utilizar e aproveitar todos os dados obtidos com a pesquisa institucional e com as auditorias de comunicação organizacional, de opinião e de imagem, identificar quais os problemas existentes, as situações indesejáveis do desempenho do relacionamento da organização com os diferentes públicos e pontos fortes e fracos da comunicação vigente; e analisar o funcionamento da comunicação integrada (mercadológica, institucional, interna e administrativa).

Planejamento estratégico da comunicação organizacional

Como ponto de partida, poderíamos iniciar dizendo que a área de comunicação precisa ter uma postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores. Para tanto, deve-se pensar e planejar estrategicamente a comunicação, levando em conta as fases que descrevemos a seguir.

a) Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação

Como a comunicação poderá ajudar a organização a desempenhar seu papel, sua razão de ser na sociedade? Os programas de comunicação a serem implantados colaborarão para a satisfação dos públicos e para atender às necessidades do ambiente externo, por meio da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos?

É preciso definir a missão da comunicação e estabelecer seus valores. Como projetaremos a área de comunicação com vistas no futuro?

b) Estabelecimento de filosofias e políticas

A filosofia da organização servirá como ponto de referência para orientar seu trabalho em todos os níveis. Representa o conjunto de crenças, valores e maneiras de pensar e agir, enquanto as políticas são as grandes orientações que servirão de base de sustentação para as decisões. Definir uma política global de comunicação é algo fundamental, pois é ela que deverá direcionar toda a comunicação da empresa ou da organização. Deve-se estabelecer uma filosofia de comunicação organizacional integrada capaz de nortear todas as ações comunicacionais de forma coerente.

c) Determinação de objetivos e metas

Estabelecer os objetivos de comunicação significa determinar quais os resultados a serem alcançados com tudo o que foi gerado nessa área e quantificá-los por meio das metas. Por exemplo, buscar formas para tornar a comunicação muito mais simétrica, participativa, excelente, do que o estágio atual em que se encontra.

d) Esboço das estratégias gerais

As estratégias devem ser delineadas de forma global e nos projetos e programas específicos. Consistem em definir como fazer para tornar a comunicação organizacional o mais eficiente possível, isto é, excelente. Trata-se de traçar as grandes linhas para a prática das decisões estratégicas da área de comunicação. Em outras palavras, pensar o que deve ser dito (mensagem), qual o canal ou meio mais adequado (veículo), a que público (receptor) se destina a comunicação, qual o momento mais oportuno e onde ela deve acontecer, detectando-se as ameaças e as oportunidades do ambiente organizacional.

e) *Relacionamento dos projetos e programas específicos*

Inserir todos os possíveis projetos e programas específicos que deverão ser desenvolvidos para atender às necessidades detectadas no diagnóstico.

f) *Montagem do orçamento geral*

Orçamento é um plano expresso em moeda corrente e consiste numa previsão detalhada de todos os custos diretos e indiretos envolvidos para a implantação do plano.

Gestão estratégica da comunicação organizacional

Essa terceira e última etapa tem a ver com a implementação do plano de comunicação. Todos os conceitos mencionados sobre a gestão ou administração estratégica, bem como o pensamento estratégico, se aplicam também na área de comunicação. Não adianta elaborar sofisticados planos estratégicos se eles não forem executados. Nesse sentido, alguns cuidados e estratégias devem ser considerados.

A administração estratégica, de acordo com Adalberto A. Fischmann e Martinho de Almeida, “implica uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo do planejamento estratégico. A atitude é composta por três elementos: cognitivo, afetivo e comportamental” (1991, p. 131).

É preciso, pois, envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo (cognição). As pessoas precisam gostar do que fazem e conviver bem nas relações de trabalho, devendo o ambiente interno ser propício para isso (afetividade). Todos os participantes do processo têm de agir e executar o que foi planejado. O comportamento individual e o institucional são determinantes para o sucesso ou o fracasso da implantação de um plano estratégico de comunicação.

A seguir, as fases que consideramos as principais dessa terceira etapa.

a) *Divulgação do plano*

Tornar público o plano estratégico de comunicação para todos os empregados (público interno), envolvendo-os em todo o processo de implementação do que foi planejado estrategicamente em relação à missão, à visão e aos valores. Na perspectiva da administração estratégica, “vender” a idéia e conseguir a assimilação (*by in*) e o engajamento de todos os membros da organização. É preciso treinar os gerentes e supervisores como facilitadores da comunicação, para ajudar no processo de incentivo e motivação com vistas em uma participação efetiva de todos os colaboradores nos diferentes setores.

b) *Implementação*

Implementação nada mais é do que converter o plano global de comunicação em realidade. É descer do plano das idéias e intenções para o terreno firme das realizações.

c) *Controle das ações*

O processo de controle é contínuo e exige o estabelecimento de parâmetros e instrumentos para a sua aplicação. Esses parâmetros são indicadores que permitem a medição e o julgamento das ações em face dos objetivos estipulados. E instrumentos são os cronogramas, *check-lists*, fluxogramas, quadros de controle e outros meios selecionados.

As ações decorrentes do controle podem ser reativas, visando corrigir os desvios detectados, e proativas, buscando evitar que os desvios ocorram.

d) *Avaliação dos resultados*

Definir os parâmetros de avaliação e mensuração dos resultados faz parte de todo o processo, pois permite uma visão crítica do que está sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos. Analisar e verificar, por exemplo, se as estratégias usadas foram corretas e eficazes, listar quais os pontos positivos e negativos dos programas de comunicação le-

vados a efeito e ponderar se a comunicação ocorreu de forma simétrica entre a fonte (organização) e os receptores (públicos envolvidos).

O planejamento estratégico de relações públicas deve ser orientado pelas informações estocadas e obtidas com o planejamento estratégico geral da organização. Nesse sentido, os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e das metas estabelecidas por ela e, numa atuação sinérgica, hão de convergir para uma comunicação organizacional integrada.

O planejamento estratégico, quando bem formulado, poderá fazer grandes melhorias para o processo de gestão organizacional, sendo aplicável em qualquer tipo de organização (pequena, média ou grande, pública, privada, de classe etc.). Além disso, é uma excelente forma de fundamentação e subsídios para um posterior planejamento de relações públicas, já que estuda, em profundidade, a organização e seus públicos, num contexto ambiental bastante abrangente, com a preocupação de estabelecer políticas, estratégias, objetivos e planos de ação condizentes com a realidade e as necessidades detectadas.

Podemos concluir dizendo que, no mundo moderno, o planejamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos. Estas têm de atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação com a sociedade. Chega-se a isso mediante a utilização das técnicas do planejamento da gestão e do pensamento estratégicos, tanto da organização em si quanto de sua comunicação.

7

PESQUISA E AUDITORIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

▼

A pesquisa constitui um pré-requisito para o planejamento das relações públicas nas organizações. Se comparado com a área de marketing, o investimento financeiro destinado para pesquisas de opinião, de imagem e de comunicação no contexto institucional é muito inferior. Ou seja, muitas empresas gastam volumosas quantias para pesquisas de mercado e de produto, mas ainda não valorizam como deveriam as pesquisas voltadas para conhecer a opinião dos públicos a respeito do seu comportamento corporativo e de suas atitudes, bem como das práticas de sua comunicação.

Defendemos a importância fundamental do uso da pesquisa e de auditorias em relações públicas a fim de possibilitar um caráter científico para a prática de suas atividades. Nosso trabalho é de muita responsabilidade, pois lida com organizações complexas, pessoas, grupos, públicos e opinião pública. Envolve comportamentos, atitudes, reputação, imagem, identidade corporativa, administração de percepções, negociação etc. Somente com uma atitude científica o profissional poderá construir diagnósticos e fazer prognósticos. Não dá para improvisar ou ficar nas simples percepções. Temos de nos fundamentar com base em dados levantados por meio de pesquisas e auditorias especializadas.
