



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

MARIA VIRGINIA VIEIRA SANTOS

**MEMORIAL DESCRITIVO E ANALÍTICO DO
PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
ESCOLA CLÍNICA DO SABER**

Salvador
2014

MARIA VIRGINIA VIEIRA SANTOS

**MEMORIAL DESCRITIVO E ANALÍTICO DO
PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
ESCOLA CLÍNICA DO SABER**

Memorial descritivo e analítico do Planejamento de Comunicação - Escola Clínica do Saber. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Sobreira Araújo.

Salvador
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos sócios, funcionários, pais e alunos da Escola Clínica do Saber que muito colaboraram na execução deste trabalho, em especial, à diretora e professora Mère Gomes pela disponibilidade e paciência durante os vários dias de pesquisa e entrevista.

Agradeço ao Prof. Sérgio Sobreira Araújo que com grande competência orientou este trabalho e a outros tantos professores que me auxiliaram ao longo da minha vida acadêmica na UFBA.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram com suas energias positivas.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa.
Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso, aprendemos sempre.”*

Paulo Freire (181, p. 79)

RESUMO

Empresas, de pequeno ou grande porte, em qualquer área de atuação, podem e devem aplicar os conceitos utilizados na confecção do planejamento estratégico para a área de comunicação organizacional. Esse planejamento de comunicação permitirá melhor definir o caminho, a direção, bem como mostrar o quê e o como fazer para auxiliar a empresa a alcançar os objetivos desejados. Este trabalho tem como finalidade compartilhar os resultados obtidos na realização de um planejamento estratégico para uma escola de ensino infantil localizada em Salvador-BA. Tendo como base diversos autores dos quais se destaca Margarida Kunsch, buscou-se analisar os ambientes em que a empresa estava inserida para possibilitar o fornecimento de informações importantes que pudessem resultar na construção do diagnóstico estratégico e indicassem quais eram seus pontos fortes e pontos fracos. Permitiu estabelecer os objetivos de comunicação que seriam priorizados para que a empresa pudesse alcançar a visão estabelecida, bem como criar as estratégias para atingir cada um dos objetivos planejados.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico, Planejamento de comunicação, educação.

RESUMEN

Las empresas, pequeñas o grandes, en cualquier área, pueden y deben aplicar los conceptos usados en la elaboración de la planificación estratégica para el área de la comunicación organizativo. Esta planificación de la comunicación será mejor definir la ruta, la dirección, así como mostrar qué y cómo ayudar a la compañía a alcanzar los objetivos deseados. Este trabajo tiene como objetivo compartir los resultados en la consecución de un plan estratégico para una guardería ubicada en Salvador, Bahía. Sobre la base de varios autores entre ellos destaca Margarida Kunsch, hemos tratado de examinar los entornos en los que se inserta la empresa para permitir el suministro de información importante que podría dar lugar a la construcción de un diagnóstico estratégico e indicar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Posibilidad de establecer objetivos de comunicación que serían priorizados por lo que la compañía podría alcanzar la visión establecida, así como crear las estrategias para alcanzarlos y establecer objetivos cada uno.

Palabras clave: planificación estratégica, la planificación de la comunicación, la educación.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1	<i>Passos do Planejamento estratégico</i>	19
Figura	2	<i>Análise SWOT</i>	20

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo Geral	10
1.1.2	Objetivos Específicos	10
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	METODOLOGIA	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	PLANEJAMENTO	12
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO	16
2.4	IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM COMUNICAÇÃO	16
3	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.1	PRINCÍPIOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO	18
3.2	FASES DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
3.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
4	RELATO PESSOAL	24
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto competitivo do mercado de educação, as organizações privadas de ensino têm buscado mudanças na sua gestão educacional com o propósito de se adaptarem à nova realidade. Vista antes como instituição voltada para o social, a escola procura agora compreender o setor em que atua, a concorrência, os clientes e, principalmente, a melhor forma de manter-se competitiva no negócio.

Estar preparada para enfrentar um mercado extremamente competitivo requer a construção de um planejamento, ferramenta administrativa fundamental para nortear as ações da empresa rumo aos objetivos almejados. Planejar é um ato de inteligência e nunca uma perda de tempo administrativo, pois com ele é possível minimizar os riscos, diminuir as incertezas e os custos, obtendo assim melhores resultados. Na visão de Kunsch (2003, p.216),

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

Os conceitos sobre planejamento podem ser aplicados à área de comunicação, com os ajustes necessários. Ela também deve ser pensada estrategicamente para evitar ações isoladas de comunicação sem a devida conexão com o seu público-alvo e o ambiente em que a empresa está inserida. A comunicação é um instrumento da gestão estratégica que, devidamente planejada, permite canalizar o esforço para o alcance dos objetivos definidos, sem gastos desnecessários. Para Correa (2002, p. 29),

O planejamento de comunicação deriva do planejamento de marketing. Processo administrativo e sistemático, com a finalidade de coordenar os objetivos, estratégias e as diversas fases de uma campanha de propaganda, promoção de vendas ou de relações públicas, procurando atingir o máximo de retorno sobre o investimento realizado.

Este trabalho apresenta o Planejamento de Comunicação elaborado para a Escola Clínica do Saber. Criada há 11 anos e localizada no bairro Nordeste de Amaralina, a escola oferece serviço de creche e os ensinos Infantil e Fundamental para alunos de dois a dez anos. Seus sócios, Mère Gomes e Jaime Celestino, são professores graduados, casados e moradores antigos do bairro de classe média baixa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Planejamento de Comunicação para a Escola Clínica do Saber que deverá ser aplicado no período de 2015-2017.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Dar visibilidade à marca, fortalecendo a sua identidade e consolidando a imagem institucional junto aos públicos de interesse;
- Promover, de maneira eficaz, a comunicação entre a Escola Clínica do Sabere seus públicos de interesse;
- Disseminar informações, interna e externamente, relativas às ações desenvolvidas pela Escola Clínica do Saber;

1.2 JUSTIFICATIVA

As pequenas empresas cometem um grande erro ao relegar para o segundo plano a sua comunicação. Muitas enxergam como “desperdício” a preocupação e o investimento nessa área porque consideram o retorno intangível, porém a comunicação entre a empresa e o cliente é fundamental quando se quer lançar um novo produto/serviço ou informar sobre uma mudança, por exemplo. E fazê-la sem o devido cuidado pode surtir o efeito inverso: ser uma antipropagandada empresa e trazer prejuízos.

E, por se tratar de uma pequena empresa familiar, que “nasceu e cresceu” num bairro de classe baixa, que julgou-se importante desenvolver um planejamento de comunicação para a Escola Clínica do Saber. A intenção é levar ao conhecimento dos seus gestores os pontos positivos e negativos, as ameaças e oportunidades, analisar os concorrentes, de forma a retificar as falhas e explorar o potencial da empresa. Mas, principalmente, analisar como os gestores da escola podem utilizar algumas das ferramentas de comunicação para potencializar o seu negócio, mesmo diante de limitações.

É um projeto possível de ser realizado, pois além da identificação com área, tenho experiência prática na realização de comunicação organizacional e o apoio da organização, objeto deste trabalho. Este apoio permitiu a disponibilização das informações da empresa sem grandes dificuldades, porém foi necessário organizar os dados e realizar pesquisa para

complementação do estudo. A universidade também contribuiu, pois disponibiliza vasto material teórico sobre o tema, facilitando o embasamento do trabalho.

1.3 METODOLOGIA

O planejamento de comunicação desenvolvido para a Escola Clínica do Saber (ECS) está assim dividido: Na primeira etapa – Visão Geral - têm-se informações gerais sobre a ECS e sua situação atual. São dados que permite identificá-la como histórico, sócios, missão, visão, valores, ramo de atuação, atividades e serviços oferecidos. Nas duas etapas seguintes foi feito o estudo do ambiente organizacional interno e externo, levando em consideração os fatores externos (oportunidade e ameaças) que poderiam influenciar a atuação da organização e os fatores internos (pontos fortes e fracos) com foco nos elementos presentes na própria instituição como os funcionários, dirigentes, a infraestrutura física e de gestão. Com base nessas informações fez-se o diagnóstico estratégico.

Na etapa seguinte foi desenvolvido o planejamento de comunicação propriamente dito. Aqui apresenta-se o posicionamento, os objetivos, metas e as estratégias de comunicação elaboradas para que a organização alcance a visão estabelecida e cumpra a sua missão. Para finalizar, tem-se a etapa de Divulgação e Implementação e o Controle das ações e a Avaliação dos resultados obtidos.

Por último, apresenta-se a conclusão de forma objetiva ressaltando a importância da realização de um planejamento de comunicação mesmo para pequenas empresas. Este planejamento pode e deve ser adaptado à realidade dessas empresas considerando o contexto em que estão inseridas.

Já no memorial foi feita uma revisão da literatura que compõe a fundamentação teórica desde o conceito de planejamento, tipos e importância para as organizações, até a elaboração do planejamento estratégico de comunicação, seus princípios, fases e gestão. Foi também inserido um relato pessoal descrevendo a trajetória da autora deste trabalho na Facom e os horizontes profissionais que pretende alcançar em breve.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

Organizações, com ou sem fins lucrativos, pequenas ou grandes, necessitam de planejamento para conduzir seus negócios. Chiavenato (2006, p.126) afirma que

[...] o planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Há várias concepções para o tema planejamento e cada autor tem a sua. Planejar, em um contexto mais amplo, corresponde a conjeturar, traçar, projetar, mas não se restringe somente a isso. Esse não seria o seu real significado. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, isto é, planejar significa decidir no presente o que se pretende fazer no futuro. Kunsch (2003, p. 203) pondera que antes de qualquer definição é importante considerar o planejamento

[...]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.

Apesar de variadas definições há semelhanças fundamentais que estão presentes em todas, apenas o enfoque pode mudar de acordo com a área da empresa que está realizando o planejamento. Para Chiavenato (2006, p. 31) o planejamento é um processo constituído de seis passos, a saber:

- I. **Definição dos objetivos:** Aqui são estabelecidos os objetivos que se pretende atingir. São esses objetivos que deverão orientar todos os planos, devem conter especificações de resultados desejados e onde se pretende chegar.

- II. **Análise da situação atual em relação aos objetivos:** Neste passo deve-se fazer uma avaliação da situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificando onde a empresa está e o que deve ser feito.
- III. **Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras:** Neste caso, faz-se a geração de cenários esperados para as futuras ações, analisando o que pode ajudar ou prejudicar o alcance dos objetivos.
- IV. **Análise das alternativas de ação:** Criar e avaliar as ações que deverão ser implantadas.
- V. **Escolha do curso de uma ação entre as várias alternativas:** Dentre as alternativas escolhe-se uma e abandona as demais. Essa alternativa se transformará no plano para alcançar os objetivos.
- VI. **Implementação do plano e avaliação dos resultados:** Executar o plano e avaliar os resultados fazendo os ajustes quando necessário para assegurar o alcance dos objetivos.

Oliveira (2007, p. 6) afirma que é preciso levar em consideração quatro princípios gerais na elaboração de um planejamento. São eles:

- *Princípio da contribuição aos objetivos* – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.
- *Princípio da precedência* – o planejamento, como função administrativa, deve vir antes das outras (organização, direção e controle).
- *Princípio da influência e abrangência* - o planejamento pode gerar mudanças nas características e atividades da empresa (humanos, técnicos e tecnológicos).
- *Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade* - o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Kunsch(2003, p. 205) assim diferencia *eficiência, eficácia e efetividade*, princípio que considera fundamental no processo de planejamento.

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.

Ackoff (1974, p. 28) lista quatro princípios que podem ser considerados como específicos de planejamento.

1. *Participação*: O planejamento deve ser elaborado pela pelas áreas pertinentes ao processo em busca do benefício principal.
2. *Coordenação*: os aspectos envolvidos devem ser projetados para atuarem de forma interdependente.
3. *Integração*: deve haver uma integração entre os planejamentos de vários escalões da empresa.
4. *Permanência*: o planejamento precisa ser flexível e deve acompanhar as mudanças do ambiente organizacional.

Há também diferentes tipos de planejamento, porém em relação aos níveis hierárquicos das organizações é possível relacionar três tipos essenciais, a saber:

- *Planejamento estratégico*: Para Kotler (1995, p. 23), o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. Ele é de longo prazo e ocupa o topo da pirâmide organizacional, sendo o responsável pelas grandes decisões estratégicas da empresa. Oliveira (2007, p. 45) define-o como sendo “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa[...]”.
- *Planejamento tático*: É de curto prazo e feito pela gerência intermediária, procurando otimizar determinada área e não a empresa como um todo. Segundo Kunsch (2003, p. 214) ele é “mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas”, funciona como um desdobramento do planejamento estratégico.

- *Planejamento operacional*: Segundo Oliveira (2007, p. 49) ele é “responsável pela formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Barbosa (2005, p. 32), o termo planejamento estratégico surgiu no início da década de 70, período caracterizado por grandes crises nas indústrias, escassez de energia e matéria-prima, recessão econômica e índices preocupantes de desemprego. Foram as constantes lutas e batalhas que fizeram os militares planejarem com antecipação a condução das guerras. É claro que hoje o conceito de planejamento estratégico evoluiu e está mais refinado, mas sem ele uma empresa não sobrevive. Planejar estrategicamente significa pensar a empresa na sua totalidade em relação ao ambiente em que está inserida e assim desenhar o futuro desejado.

Kotler (1995, p. 23) define o planejamento estratégico como “o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado”. O planejamento estratégico traz como objetivo maior desenvolver estratégias que orientarão a empresa a obter melhores resultados.

Chiavenato (2004, p. 42) apresenta algumas características do planejamento estratégico:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos para vários anos à frente.
- Envolve a empresa como totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

É deste autor que também buscamos o conceito de estratégia. Segundo Chiavenato (2004, p. 28), a estratégia “é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente.” Já Oliveira (1988, p. 36) define-a como "um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa". Trata-se de mobilizar recursos para alcançar objetivos, utilizando uma direção, um curso de ação ou mesmo um plano para o futuro. A estratégia por si só não é determinante para o sucesso ou fracasso da organização, porém fazendo uso de uma bem adequada e bem comunicada, pode render excelentes resultados para a empresa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO

Com as devidas adequações, os conceitos sobre planejamento podem ser aplicados à área de comunicação. Esta também deve ser pensada estrategicamente para evitar ações isoladas sem a devida conexão com o público-alvo e o ambiente em que a empresa está inserida. A comunicação é um instrumento da gestão estratégica que, quando devidamente planejada, permite canalizar os esforços para o alcance dos objetivos sem gastos desnecessários.

Independentemente da filosofia da comunicação de uma empresa – preventiva, ofensiva ou defensiva – a elaboração de planos é indispensável para a solução de problemas ou para a exploração de oportunidades de comunicação. (ALBUQUERQUE, 1981, p.65)

A elaboração do planejamento de comunicação acontece da mesma forma que no planejamento estratégico: é preciso primeiro conhecer a empresa, os ambientes interno e externo, os públicos e os concorrentes, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, etc. Após isso, é possível definir a missão da comunicação e os objetivos que devem ser buscados para melhorar o desempenho da empresa.

Porém, nada disso será possível se não houver vontade e a participação dos dirigentes da organização. Para Kunsch (2003, p. 247), “faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir o seu comprometimento com a comunicação”. O planejamento de comunicação não deve ser definido isoladamente, ele deve estar totalmente alinhado com o planejamento estratégico da empresa. Somente assim é que será possível considerar a comunicação como instrumento da gestão estratégica.

2.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EM COMUNICAÇÃO

Houve uma época em que a grande preocupação da área de comunicação de uma empresa estava direcionada apenas para a missão econômica dela, porém isso mudou. Hoje, a preocupação é como a empresa está sendo vista pelo seu público-alvo, por isso, as organizações começaram a ser mais ativas na sua comunicação. Não basta apenas dizer, é preciso saber o que dizer, para quem dizer, quando e como dizer. Todas as ações de comunicação passaram a ser pensadas de maneira estratégica. Kunsch (2003, p. 245) diz:

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 uma empresa de pequeno porte que não dispõe de grandes recursos, o planejamento de comunicação se faz ainda mais importante. Primeiro para evitar gastos desnecessários e investimentos aleatórios, depois para ter a ideia clara de onde se quer chegar, qual a imagem que se quer passar e com isso traçar o caminho até lá. E, finalmente, para se manter competitiva no mercado aproveitando ao máximo da comunicação sem muitos custos.

Planejar a comunicação não é uma atividade das mais complexas, ela pode inclusive ser realizada de forma mais modesta por profissionais da área e com a ajuda dos funcionários. O fato é que o planejamento de comunicação apresenta vantagens reais, pois conduz à empresa à eficiência das suas ações de modo a assegurar o seu pleno desenvolvimento.

3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO

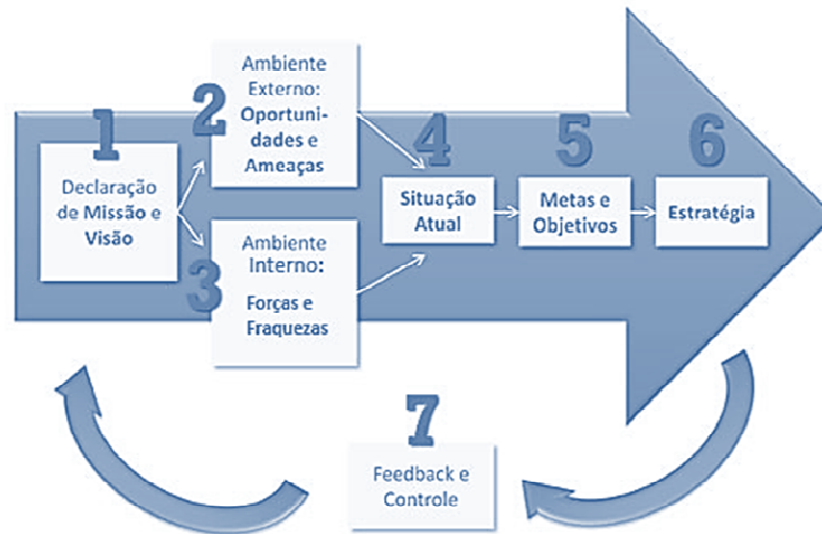
Para ter em mãos um bom planejamento estratégico de comunicação, Kunsch (2003, p. 245) afirma que é necessário levar em conta quatro princípios:

- *Valorização do planejamento estratégico:* a autora afirma que é necessário existir uma cultura de valorização do planejamento estratégico para provocar as mudanças e uma “vontade política” da organização que deve ter consciência da importância dessa ferramenta para a empresa.
- *Área de comunicação na cúpula da organização:* o setor de comunicação deve ocupar lugar estratégico na estrutura organizacional da empresa. Dessa forma, poderá “planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação”.
- *Capacitação profissional:* o responsável pela comunicação deve ter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, ciências da comunicação, relações públicas e marketing.
- *Valorização da cultura organizacional:* deve-se criar possibilidade efetiva de participação dos funcionários na formulação do planejamento estratégico permitindo-lhes criar, pensar estrategicamente e contribuir com ideias.

3.2 FASES DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não existe um modelo ideal de planejamento estratégico, mas há etapas essenciais que poderão ajudar a estabelecer uma proposta de planejamento estratégico, conforme figura 1.

Figura 1: *Passos do Planejamento estratégico*



Fonte: Kotler, 1995.

Dentro de cada uma dessas etapas há várias outras que serão mais detalhadamente explicitadas a seguir:

Definição da missão: Esta é uma das fases mais importantes do planejamento estratégico da comunicação. É aqui onde tudo começa. Deve ser descrito o negócio em que a empresa atua, seu produto ou serviço, e sua relação com o mercado. Nessa fase, têm-se o conhecimento da missão, visão e valores da empresa, elementos norteadores para o planejamento. A empresa existe para realizar alguma coisa, ela tem um propósito. É com o estabelecimento da sua *Missão* que a empresa deixará claro qual é o seu negócio e seu campo de atuação. Segundo Kunsch (2003, p.249) “a missão expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios.” Para Kotler (1995),

A **declaração da missão** é uma definição do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da organização a fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização, de forma independente, mas ao mesmo tempo coletiva.

O autor ainda salienta que a missão é melhor orientada por uma *Visão*, esta está relacionada com o futuro, com os próximos dez a vinte anos de uma empresa. Kunsch (2003, p. 252) diz que é como ela deseja ser vista, considerada pelos seus públicos estratégicos, seus clientes, acionistas, etc. Espelha-se no futuro para agir no presente. Em outras palavras, é aonde a empresa deseja estar amanhã e uma orientação da postura a ser adotada hoje para que isso se

torne possível. Os *Valores* expressam os princípios morais e as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes da empresa. Kunsch (2003, p.253), salienta que “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.”

Apesar de não ser frequente seu uso, é importante identificar claramente os valores organizacionais de modo a fazerem parte das estratégias de comunicação que serão delineadas.

Análise ambiental: Nesta fase deve ser feita uma investigação ampla do mercado, é talvez a parte mais carregada de informações do processo e que dará subsídio a todo o planejamento. Aqui, todos os dados que são relevantes do mercado devem ser incluídos e no fim será possível fazer um desenho do cenário competitivo. A análise ambiental estuda os ambientes externo (macroambiente) e interno (microambiente). Kotler (1995, p. 47), explica que

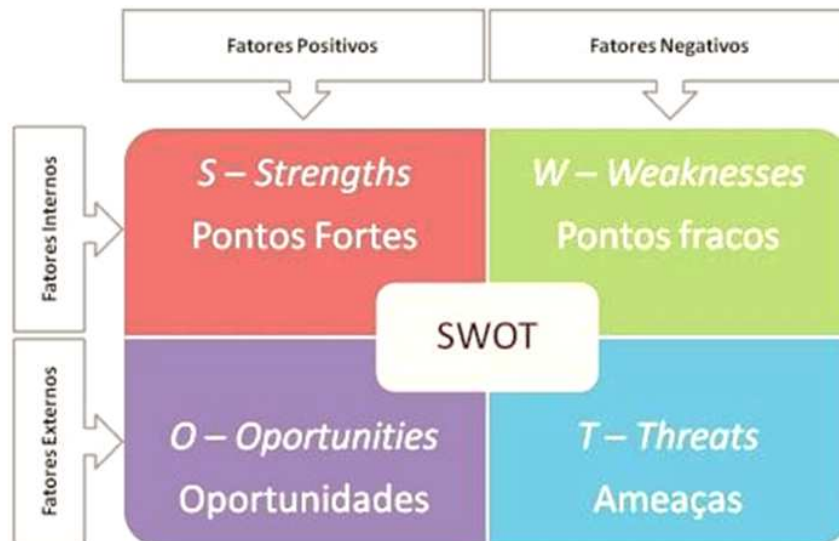
O **microambiente** consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes - a empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos. O **macroambiente** consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Segundo Kunsch (2003, p. 255), o ambiente externo “[...] É o mais complexo para compreender e o que impulsiona as mudanças organizacionais. Deve ser considerado em três dimensões: internacional, nacional e regional.” O estudo do ambiente externo organizacional permite a empresa identificar **oportunidades e ameaças** que poderão afetar o seu desempenho. É uma fase importante no desenvolvimento do planejamento, pois possibilita o fornecimento de informações que ajudará a empresa a se preparar para aproveitar as oportunidades ou minimizar as ameaças.

O estudo do ambiente interno da organização é também muito importante, pois possibilita que a empresa possa conhecer melhor seus **pontos fortes e fracos** analisando todas as áreas funcionais da organização (outros departamentos), fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e os vários públicos. Desta forma, será possível identificar características ou qualidades, tangíveis ou não, que possam influenciar, positivamente ou negativamente, o desempenho da empresa.

Em ambas as análises a técnica mais utilizada é de *swot* que analisa os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças (em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*). Com essa técnica é possível fazer um diagnóstico estratégico que irá responder a seguinte questão: qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?

Figura 2: Análise SWOT



Fonte: Kotler (1995)

Estabelecimento de metas e objetivos: Segundo Kotler (1995, p. 25), “A missão da empresa deve ser traduzida em objetivos detalhados [...]”. Os objetivos e metas procuram definir quais e quando os resultados precisam ser alcançados. Eles precisam estar claros para todos os envolvidos no processo de planejamento e devem ser exequível. As metas correspondem ao itinerário básico para se chegar ao destino desejado, já os objetivos são os resultados mensuráveis relacionados à meta previamente estabelecida.

Formulação de estratégias: nesta fase usa-se todas as informações já colhidas a fim de estabelecer estratégias que possam melhor alcançar os objetivos da organização. A estratégia para Kunsch (2003, p. 220), é “um guia de orientação para as ações.” Ela estratégia deve estar voltada para o futuro e de acordo com a missão, visão e os valores da organização.

Elaboração de programas: segundo Kunsch (2003, p. 222), “A elaboração desses documentos permitirá condensar tudo o que foi pensado, numa visão conjunta de todas as fases do planejamento”. Esse instrumento do planejamento possui dados importantes que especificam

o que fazer, comofazer, por quefazer, quemfazer, quandofazer, ondefazer, quando fazere com que recursos. Isso facilita a tomada de decisões e a realização de tudo o que foi planejado.

Implementação: esta é a fase de transformar o planejamento em realidade, colocá-lo em prática efetivando as ações que foram criadas no planejamento. Esta não é uma tarefa fácil, colocar em prática o que está no papel é sempre um grande desafio, por isso é necessário divulgá-lo a todos os funcionários e buscar o engajamento de todos, através de motivação.

Feedback e controle: é preciso monitorar a realização das ações, mensurar os resultados obtidos e corrigir possíveis desvios. Por meio dessa ferramenta também é possível comparar os resultados obtidos com o que foi planejado tendo como referencial os parâmetros e indicadores estabelecidos.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Kunsch (2003, p. 272), afirma que a área de comunicação deve contribuir para que a empresa cumpra a sua missão, alcance a visão e consolide seus valores. E isso só será possível se a empresa pensar e planejar estrategicamente a comunicação. Como já mencionado, os conceitos sobre planejamento podem ser aplicados à área de comunicação com adequações.

- a) *Definição da missão, da visão, e dos valores da comunicação:* é importante definir a missão e visão da organização e estabelecer seus valores, sempre questionado como a comunicação poderá ajudar a empresa a desempenhar o seu papel na sociedade?
- b) *Estabelecimento de filosofias e políticas:* a filosofia e políticas servem como referência para a empresa, definir a filosofia e política da comunicação servirá para direcionar toda a comunicação da organização.
- c) *Determinação de objetivos e metas:* significa determinar quais os resultados a serem alcançados com as ferramentas de comunicação e quantificá-los por meio de metas. Os objetivos devem ser específicos, atingível, realístico e ligado ao tempo.
- d) *Esboço das estratégias gerais:* pensar o que deve ser dito, qual o canal ou meio mais adequado, a que público se destina, qual o momento mais oportuno e onde ela deve acontecer. Ou seja, é traçar as linhas gerais para a prática das decisões estratégicas em comunicação.
- e) *Relacionamento dos projetos e programas específicos:* relacionar os projetos e programas criados para atender as necessidades listadas no diagnóstico estratégico.

- f) *Montagem do orçamento geral*: alocação de recursos de forma racional e adequada para a implantação do plano. É um orçamento detalhado de todos os custos envolvido na execução do plano.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A gestão estratégica da comunicação está diretamente relacionada com a implementação do plano de comunicação. Este deve ser executado levando em consideração as estratégias utilizadas e, mais uma vez, pode-se recorrer aos conceitos usados na administração estratégica. Nesse processo, algo bastante importante é o envolvimento das pessoas para que contribuam com as mudanças que a organização quer implementar. É aqui que entra o trabalho da comunicação.

Segundo Kunsch (2003, p. 274), “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.” A autora relaciona as principais fases que considera importante nessa etapa:

- a) *Divulgação do plano*: nada mais é do que tornar público para todos os funcionários da empresa o plano desenvolvido, envolvendo-os na sua implementação, motivando-os na participação. Quando bem treinados, gerentes e supervisores podem ser excelentes facilitadores da comunicação, ajudando a “vender” a ideia e a obter o engajamento de todos.
- b) *Implementação*: é tornar o plano real, factível, concreto. “É descer do plano das ideais e intenções para o terreno firme das realizações.” (KUNSCH, 2003, p. 274)
- c) *Controle das ações*: trata-se do monitoramento das ações em relação aos objetivos estipulados. Deve-se estabelecer parâmetros (indicadores de medição) e instrumentos (cronogramas, *check-lists*, fluxogramas, etc.) para acompanhar os objetivos planejados, corrigindo os desvios ou até mesmo evitando que eles aconteçam.
- d) *Avaliação dos resultados*: nesta fase é possível analisar, através do uso de ferramentas de mensuração específicas, o que foi realizado e qual o resultado obtido, verificando se a estratégia foi adequada, listar pontos positivos e negativos e verificar se a comunicação funcionou de forma harmônica entre a empresa e os públicos de interesse.

4 RELATO PESSOAL

Apaixonada por comunicação.

Esse é o meu sentimento por esta área tão essencial na vida. Engraçado que nunca tive dúvidas quando me faziam aquela clássica pergunta: o que você vai ser quando crescer? Trabalhar com comunicação sempre esteve nos meus planos. As minhas dúvidas eram outras. O que fazer primeiro? Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade ou Produção Cultural? A minha primeira experiência foi no curso de Publicidade e Propaganda. Mas não fiquei satisfeita. Queria mais. Ingressei no curso de Produção Cultural, mais por questões profissionais do que por desejo pessoal. Na época, atuava na área em uma empresa privada e tinha sido promovida por conta do curso, porém tinha certeza que o melhor para mim seria Jornalismo. Em 2012 decidi participar do processo seletivo para as vagas residuais e hoje estou aqui finalizando o curso de jornalismo. A experiência foi tudo o que achei que seria, e hoje tenho mais certeza ainda da boa escolha que fiz.

O momento agora é de respirar e traçar com calma o rumo da carreira, porém entre outras tantas coisas pretendo me aprimorar na língua estrangeira que deixei um pouco de lado, pois sei que isso será um diferencial na minha carreira. Pretendo continuar trabalhando com comunicação organizacional, quero ampliar os conhecimentos adquiridos na faculdade e ganhar mais experiência prática, algo que sinto que foi bastante restrito na minha carreira até então. Gostaria de me especializar em jornalismo institucional e ter mais conhecimentos sobre estratégias e administração, a fim de gerir a comunicação de uma empresa, por isso pretendo avaliar alguns cursos de especialização.

Gostaria de agradecer aos professores, funcionários e colegas (alunos) pela chance de ter tido essa experiência na UFBA. Espero honrar todo o conhecimento que adquiri nesta casa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Escola Clínica do Saber declaradamente nunca existiu planejamento formalmente implantado que permitisse conhecer melhor o mercado, os concorrentes e os clientes. Conseqüentemente não há qualquer alteração na prática da gestão adotada pelos seus dirigentes, que se mantêm simples e informal, desde a sua fundação. Os donos, pelo envolvimento pessoal com o negócio, acreditavam que conseguiriam perceber e antecipar mudanças no serviço e no mercado e estabelecer alguns diferenciais que se transformariam em vantagem competitiva para a escola.

Mas, para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo não basta apenas utilizar a intuição, é preciso planejar e utilizar todas as ferramentas que possam fazer do negócio um sucesso. A comunicação é uma delas, quando bem planejada ajuda a empresa alcançar os objetivos estipulados. Fazer o planejamento de comunicação é indispensável para qualquer organização que pretenda sobreviver no mercado. Através dele é possível extrair informações para embasar as ações que irão permitir à empresa atuar com maior competitividade.

Como instrumento de gestão, o planejamento de comunicação deve ser constantemente utilizado e atualizado. Ele permite que a empresa identifique tendências e adapte-se às constantes mudanças do mercado. É o que se espera que aconteça com a ajuda deste planejamento elaborado para a Escola Clínica do Saber. Através dele foi possível levar ao conhecimento dos envolvidos os pontos fortes e fracos, sugerindo os que devem ganhar mais atenção e os que devem ser eliminados, ajudando assim a evitar eventuais ameaças e aproveitando melhor as oportunidades. E o fato de contar com o comprometimento e a participação dos sócios e funcionários já o torna possível de ser realizado.

As ações de comunicação criadas para a Escola Clínica do Saber objetivam dar mais visibilidade à marca e, conseqüentemente, fidelizar os clientes. Espera-se também que haja melhora na comunicação da escola com seus públicos de interesse (pais, alunos e funcionários), além de disseminar melhor as informações relativas às ações que estão sendo desenvolvidas. Como resultado da implantação deste planejamento, temos a expectativa de que a empresa consolide a sua imagem institucional de organização escolar que oferece o melhor ensino - com qualidade - e melhor custo-benefício do bairro Nordeste de Amaralina. Esperamos ter ajudado a Escola Clínica do Saber a dar os primeiros passos para planejar melhor o seu caminho rumo ao sucesso.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre 1981 Acadêmica. Pag. 65

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Volume I, N. 2, fev. 2005.

BORDENAVE, Juan Dias. **Comunicação e Planejamento**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. RJ: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 8a ed. São Paulo: Global, 2002

CHURCHILL, Gilbert. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 9ª ed., Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra. 1981, p.79

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Manual de estilo acadêmico: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses** / Nídia M. L. Lubisco; Sônia Chagas Vieira. 5. ed. – Salvador: EDUFBA, 2013.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINHO, J.B **Princípios da Comunicação Mercadológica**.5a ed. Campinas, SP: Papirus, 2001

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**. 1ª ed. São Paulo: Summus, 1986. 179 p.

KOTLER, Philip. **Administração em Marketing**. 10a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ªedição. São Paulo: Editora Pearson 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação integrada**. 5ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

WESTWOOD, John O. **Plano de Marketing: guia prático**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

Sites:

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 09 de setembro de 2014.

PMS. Prefeitura Municipal de Salvador. Disponível em: <http://www.pms.ba.gov.br>. Acesso em: 28 de julho de 2014.

ONU. Organização das Nações Unidas. Disponibiliza Relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.onu-brasil.org.br>>. Acesso em: 18 de setembro 2014.