

O Planejamento Estratégico na Gestão de Informações Corporativas: *Media Training* na Comunicação Interna¹

Camila Steinvascher Machado²

Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, PR

Resumo

Este artigo apresenta uma análise conceitual de planejamento estratégico na comunicação organizacional intergrada, com recorte na comunicação interna, e da técnica *Media Training* como recurso para gestão de informações corporativas. As soluções de *Media Training* podem ser aplicadas em treinamentos de comunicação a todo público interno da organização, unificando conceitos, ordenando mensagens e desenvolvendo a comunicação interna. Também propõe uma reflexão sobre o planejamento estratégico na comunicação integrada e a prática de treinamentos utilizando soluções de *Media Training*, por meio dos resultados da investigação do caso Bradesco.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Planejamento Estratégico; *Media Training*; Comunicação Interna.

1. Introdução

O planejamento estratégico em uma comunicação organizacional intergrada busca gerir as informações a serem comunicadas por meio de ações e discursos aos seus públicos de interesse, com estratégias diferentes para cada um deles, mas com a preocupação de uma integração com o objetivo global, comum da organização. As estratégias são distintas para cada tipo de público, em função de características e necessidades diferentes. Como o público interno representa a organização por meio da sua identidade³, o intuito deste trabalho é tratar apenas da comunicação interna. Desta forma, este artigo apresenta os conceitos de planejamento estratégico na comunicação integrada e de *Media training* e os relaciona com a prática da comunicação interna e o uso da técnica *Media training* pelo

¹ Trabalho apresentado no DT 03 – Relações Públicas Comunicação Organizacional, XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda em Comunicação e Linguagens na linha de pesquisa: Processos Mediáticos e Práticas Comunicacionais pela UTP, Especialista em Pedagogia Universitária pela PUCPR e Graduada em Comunicação Social pela FIAM. E-mail: camila.machado.prof@gmail.com

³ Definição extraída de obra organizada por Kunsh (2009, p.219), *identidade corporativa* são atributos que definem a essência de uma organização e são utilizados como forma de expressão de sua cultura, na comunicação de seus valores e princípios.

banco Bradesco. Foi aplicado questionário à profissional responsável pelo trabalho com *Media Training* na Unibrad (Universidade Corporativa Bradesco), com intuito de entender os objetivos e de que forma acontece o trabalho.

A *Media Training* é uma técnica de comunicação que foi concebida para treinar os porta-vozes das empresas para o atendimento da imprensa, com o profissional de comunicação (normalmente o assessor de imprensa) se antecipando aos questionamentos que poderiam acontecer por meio do jornalista. Também alinhando o discurso destes profissionais (respostas aos questionamentos) aos conceitos corporativos que traduzem a identidade da organização.

Estas informações que são geridas por meio da aplicação da técnica *Media Training* podem estar relacionadas às questões culturais da empresa ou somente a um eventual desenvolvimento da habilidade de comunicação dos funcionários, para que ocorra entendimento satisfatório das mensagens produzidas na prática profissional.

A reflexão sobre o conteúdo da pesquisa empírica sobre *Media Training* se apresenta na relação da gestão das informações proporcionada pela técnica com a prática de ações comunicativas estratégicas planejadas de acordo com os objetivos globais da empresa. O caso Bradesco mostra que a técnica *Media Training* é utilizada como recurso de treinamento da competência comunicação para todo seu público interno, e não somente para porta-vozes pontuais. Isso, pois faz parte da estratégia de desenvolvimento de seus profissionais em função da representatividade comunicativa dos mesmos em seus mercados de especialidade e relacionamento com outros públicos de interesse.

2. A Comunicação Organizacional Integrada ao Planejamento Estratégico: Ações de Comunicação Interna

O planejamento estratégico na comunicação organizacional pode ser considerado uma forma de estabelecer planos para as ações comunicativas da empresa. Atualmente, o planejamento estratégico nas organizações “está muito mais relacionado à ambiência, com as questões políticas, sociais e econômicas da sociedade, sendo, portanto, muito mais dinâmico que aquele planejamento formal a longo prazo” (KUNSCH, 1986, p.57).

Dentro de um processo gerencial decisório, o planejamento estratégico tem como objetivo orientar e guiar as ações “face às incertezas, aos conflitos e aos riscos que as organizações têm que enfrentar” (KUNSCH, 1986, p.57).

Como este trabalho busca analisar o planejamento estratégico na comunicação interna, este deve estar voltado para o ambiente interno formado por um conjunto de condições e fatores determinados pelos seus funcionários que influenciam a organização, pois o público interno é o “próprio ambiente em si, o composto da organização (KUNSCH, 1986, p.58)”, tratando-se de processos comunicacionais.

Estas condições e fatores são representados neste trabalho por variáveis tecnológicas, legais, políticas e culturais. As variáveis tecnológicas se apresentam por meio dos impactos causados pelo uso das novas tecnologias da comunicação, que se inserem e operam no ambiente organizacional tornando-o dinâmico e proporcionando mudanças e inovações constantes na forma de atuação profissional dos funcionários.

As variáveis legais, referem-se às normas “que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial” (KUNSCH, 1986, p.62). Estas normas constituem o código de conduta ética, apresentado aos funcionários no momento do seu ingresso, da sua integração junto à empresa.

Já as variáveis políticas estão mais voltadas ao cumprimento da regulamentação tanto por parte do funcionário quanto por parte da empresa, como por exemplo a organização estar adequada às leis trabalhistas⁴. Desta forma, estas variáveis são regulamentadas não somente pela empresa, mas por sindicatos, associações de classe e pelo Governo Federal, sendo política em sua prática.

As variáveis culturais podem ser consideradas as características dos funcionários da organização e a própria estrutura organizacional. A importância das variáveis culturais para as organizações está em mostrar indicadores de que “para bem se relacionar, devem entender e falar a linguagem de seu universo. Precisam se adaptar, respeitar e corresponder às expectativas da comunidade local, que tem sua própria cultura” (KUNSCH, 1986, p.63).

A análise de todas essas variáveis pode ser chamada de *briefing*, pois nas relações públicas o termo significa “o resumo de dados e informações das quais surgirão propostas de ações” (KUNSCH, 1986, p.85). O intuito do *briefing* é analisar, pois propicia “uma fundamentação para todo o trabalho, servindo de referencial para se propor um planejamento adequado e eficaz” (KUNSCH, 1986, p.85). Desta forma, o levantamento de informações sobre o ambiente de atuação pode ser considerado base de um trabalho estratégico.

⁴ Na definição de Leib Soibelman, é o conjunto de normas que regulam as condições do trabalho humano assalariado, os direitos e os deveres de empregados e empregadores. As leis trabalhistas brasileiras podem ser acessadas em <http://portal.mte.gov.br/legislacao/>.

O próximo passo de um planejamento estratégico é a definição das políticas funcionais, neste caso, políticas de comunicação para “definir uma filosofia de atuação da organização” (KUNSCH, 1986, p.66). Estas devem ser norteadas pelos princípios, valores e normas globais da organização.

Logo após, estes princípios e valores orientarão as decisões e comportamentos estratégicos, ou seja, determinarão as estratégias funcionais. Por se tratar do ambiente interno e de estratégias comunicacionais, estas são específicas para o público interno, porém condizentes com as macroestratégias comunicativas que englobam todos os públicos de interesse da organização.

Consequentemente, neste processo, são definidos os objetivos funcionais que devem corresponder às mesmas características das estratégias funcionais com relação à especificidade para com as variáveis e a relação com os macro-objetivos.

Por fim, são definidos os planos funcionais que correspondem às ações. Estas ações comunicativas da empresa buscam persuadir seu público interno, e, desta forma, são compostas por estratégias que devem ser propostas dentro de programas de ação. Neste contexto, primeiramente são estabelecidas quais estratégias serão utilizadas. Para Kunsch (1986, p.87) estratégia consiste “na arte de orientar e direcionar, eficazmente, as ações”. Para tratar do “eficaz” é preciso considerar os objetivos “que devem ser específicos e mensuráveis” (KUNSCH, 1986, p.87).

Delinear os programas de ação é definir o que fazer a partir de todo o processo ocorrido no planejamento estratégico de comunicação. As definições devem ser da escolha dos meios, veículos e linguagens mais apropriados para atingir o público de interesse.

Também são levantados todos os recursos necessários para a execução das ações, sendo materiais, humanos ou financeiros. Um orçamento, uma previsão detalhada com todos os custos para uma programação, normalmente anual, que passa por revisão e adaptações conforme necessário.

O próximo passo é o controle “que propicia justamente verificar se há desvios das ações desejadas”, conforme indica Kunsch (1986, p.93). As tecnologias, em especial os computadores, são instrumentos que podem facilitar e viabilizar este controle de forma dinâmica.

Após executar todo o plano, é importante que a empresa efetive uma avaliação dos resultados das ações. Uma avaliação “consiste, basicamente, em verificar quais foram os pontos positivos e negativos do que foi planejado e executado” (KUNSCH 1986, p.93).

O planejamento de comunicação organizacional ou de relações públicas de uma empresa deve buscar uma interação com todos os outros ramos da comunicação social.

É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo –se de forma conjugada atividades de Comunicação Institucional (Jornalismo, Editoração, Relações Públicas e Publicidade) e Comunicação Mercadológica (Propaganda, Promoção de Vendas, Exposições, etc), formando o “composto” da organização (KUNSCH 1986, p.107).

Esta interação se dá na ação conjugada de todos os profissionais de comunicação em suas atividades profissionais. A comunicação institucional busca conquistar do seu público interno simpatia, credibilidade e confiança, com objetivo de obter uma influência político-social nas relações (KUNSCH, 1986, p.111). Esta simpatia também é buscada na Comunicação Mercadológica, representada por outros públicos, mas apresentando da mesma forma atividades de marketing.

Estas atividades de marketing se materializam por meio da integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos de forma a persuadi-los, com ações que visam promover uma ideia que se encaixe conceitualmente aos valores da sociedade.

O planejamento estratégico na comunicação organizacional integrada busca garantir que as ações comunicativas, para todos os seus públicos de interesse, sejam trabalhadas de forma a considerar as particularidades de cada um, mas com integração dos macro-objetivos organizacionais nos discursos.

Os discursos organizacionais indicam os valores e a ideologia social aplicada em suas atividades dentro dos mercados que atuam. Neste sentido, o público interno têm papel importante, pois representa a empresa por meio de sua identidade. Analisaremos a seguir uma ação estratégica de comunicação direcionada ao público interno.

3. *Media Training*: Treinamento de Mídia ou de Comunicação?

Media Training, como o próprio termo informa através da sua tradução, significa treinamento de mídia. Treinar é desenvolver capacidades por meio de trabalho teórico e prático. Efetivar um treinamento de mídia, neste caso, busca trabalhar informações técnicas sobre como as mídias ou veículos de comunicação funcionam e de que forma lidar com os

mesmos ao ser requisitado para entrevistas ou falar sobre um determinado assunto à jornalistas.

Desta forma, as soluções de *Media Training* foram desenvolvidas e são, desde o início de sua utilização até a atualidade, aplicadas pela área de comunicação organizacional, profissionais de Relações Públicas e Jornalismo. Os assessores de comunicação possuem conhecimento técnico sobre comunicação e as mídias, pois são profissionais que lidam com a imprensa na sua rotina de trabalho, além da formação teórica adquirida na graduação.

Se é exatamente a assessoria de imprensa que acompanha e desenvolve o relacionamento das empresas com a mídia, o assessor pode dimensionar a qualidade do trabalho até então executado, preparar a fonte para entrevista e reconhecer os pontos fortes e fracos do executivo na aparição pública. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.13)

A técnica *Media Training* foi essencialmente criada para preparar profissionais específicos para a comunicação com a mídia. Estes são selecionados pelas empresas e denominados porta-vozes (responsáveis por falar pela organização). Normalmente, ocupam cargos de gestão e possuem conhecimento técnico sólido sobre a área em que atuam. É possível considerar então, que o intuito do trabalho de *Media Training* com estes profissionais é efetivar “treinamentos que incluem exercícios para aperfeiçoar a articulação do discurso nas entrevistas, como evitar situações desagradáveis e a melhor forma de lidar com as pontes entre os públicos de interesse e a empresa: os jornalistas” (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.77).

O profissional da comunicação organizacional, ao utilizar-se de treinamentos para preparar um porta-voz, em um primeiro momento, busca proporcionar ao mesmo conhecimentos sobre o mundo dos jornalistas, de como funciona o trabalho da imprensa em busca de informar o público através do veículo que representa. Estes conhecimentos incluem as normas de trabalho para produzir uma notícia, as técnicas específicas para a comunicação com seus públicos em cada um dos tipos de veículo (impressos e audiovisuais), além das questões mercadológicas que envolvem todo o processo de trabalho da mídia. Estas informações funcionam como base para propor soluções que busquem o desenvolvimento da competência comunicação em entrevistas. “Um diagnóstico deve ser elaborado para que sejam enumeradas as necessidades de treinamento. Cada pessoa tem características próprias de modo que é possível montar um planejamento de treinamento específico para cada caso” (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.13).

O treinamento de mídia foi concebido para momentos de crise institucional, para a necessidade de explicar, justificar ou esclarecer informações que possam ferir a credibilidade e confiança da empresa para com seus públicos em entrevistas aos veículos de comunicação. Desta forma, uma das principais soluções utilizadas são simulações de entrevistas, onde o assessor se antecipa a questões que normalmente faria se fosse o jornalista do veículo de comunicação e analisa as respostas do porta-voz. A partir deste processo, é possível efetivar uma orientação mais específica de qual é a forma e o que deve ser dito por meio de técnicas de entrevistas oriundas do jornalismo. A forma de dizer acaba sendo trabalhada por meio de direcionamentos de “como utilizar gestos, adotar melhor postura e conduzir a conversa com uma oralidade adequada a cada ocasião”. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.13).

Na atualidade, as soluções de *Media Training* buscam promover treinamentos de comunicação que englobem as questões comunicacionais do âmbito corporativo. Isso, pois treinamentos de mídia foram criados somente com a finalidade de promover conhecimentos sobre a imprensa e seus públicos. Porém, “a comunicação competente necessita de tratamento das habilidades para pronunciar discursos objetivos e eficientes para todos os públicos e por intermédio de qualquer meio” (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.80).

Os treinamentos de comunicação aplicados na atualidade com uso de técnicas de *Media Training*, pretendem atingir todo o público interno, ou seja, desenvolver a comunicação interna de uma forma geral.

O aperfeiçoamento contínuo em comunicação é estratégico para os negócios, pois desenvolve os processos comunicacionais internos e externos da empresa. Como ponto de encontro das diversas iniciativas e ações da instituição, a comunicação: valoriza a marca; dissemina o estilo geral de atuação da empresa; atualiza a identidade institucional, que se apresenta diferenciada e única no mercado. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.22)

Desta forma, a técnica busca proporcionar conhecimentos e preparo aos funcionários para uma comunicação interna que venha ao encontro do planejamento estratégico da empresa.

Todos devem ter a convicção e a orientação necessárias para elaboração de um discurso único, sintonizado e comprometido com o que foi permitido dizer. Um planejamento deve indicar o que é possível e como é possível divulgar determinadas

informações. Isso exige treinamento. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.10).

É por este motivo que se torna importante utilizar a prática constante de treinamentos, a partir da técnica *Media Training*, na comunicação interna pois

treinar as capacidades de comunicação dos colaboradores melhora o fluxo de informações no interior de uma organização. Em distintos ambientes, mas também internamente, uma empresa sempre opera em rede. Se for possível melhorar a qualidade das interações internas, nada mais do que se valer das técnicas do *Media Training* para que a vida da corporação seja contemplada com os benefícios da comunicação corporativa. A companhia evita isolamentos internos, ambiguidades nas declarações, conflitos, violações de procedimentos, desencontros em palestras e conferências. Dissemina a cultura organizacional, os valores e a missão da companhia perante parceiros, fornecedores e clientes. (PASSADORI; ASSAD, 2009, p.21).

As soluções de *Media Training* podem ser consideradas fator estratégico no trabalho de comunicação organizacional e normalmente fazem parte do plano de comunicação das grandes organizações em busca de uma imagem e reputação positivas perante seus públicos. Assim, é possível considerar que a aplicação da técnica constitui um treinamento de comunicação.

4. A Prática do *Media Training* na Comunicação Interna do Bradesco

Para entender de que forma acontece a prática, ou seja, a aplicação de soluções de *Media Training* na comunicação organizacional, o Bradesco, representado por Michelly Alessandra Costa, funcionária da UniBrad, colaborou com respostas às perguntas abertas feitas em entrevista por e-mail. A Universidade Corporativa é o setor responsável pelos cursos que buscam aprimorar a competência comunicação em todos os níveis organizacionais dentro do Bradesco. A Gestora do trabalho com a utilização da técnica *Media Training* como recurso para treinamentos de comunicação na Escola de Educação Corporativa Bradesco, relatou o objetivo do uso:

Soluções de media training compõem as ações de desenvolvimento do Bradesco, considerando-se a representatividade de nossos profissionais em seus mercados de especialidade. Cursos que orientem sobre comunicação em geral, imagem profissional, entrevistas e técnicas de apresentação

integram essas soluções. Buscamos ter nossos funcionários sempre preparados para exposição e comunicação com os stakeholders. (COSTA, 2014, s/p)

O Bradesco tem como base dos seus valores e princípios a crença no capital humano, no que diz respeito à educação e desenvolvimento da carreira do profissional (VIANA, 2012, p.20). Michelly indica na entrevista que as técnicas são aplicadas aos representantes das unidades de negócios como especialistas, superintendentes e diretores para que possam ser replicadas a todos os funcionários em cada um dos setores. Estes profissionais, que possuem cargos de liderança em suas áreas, são responsáveis pela gestão da carreira de seus subordinados.

As ações de desenvolvimento de pessoas por meio de treinamentos de comunicação fazem parte do planejamento estratégico (plano de comunicação) do Bradesco, pois “apoia os processos de comunicação interna”, indica Michelly. O intuito do trabalho de *Media Training* é alinhar a comunicação interna da empresa com a direcionada aos investidores, clientes, acionistas e o mercado financeiro de uma forma geral. Neste sentido, é possível considerar que o Bradesco busca uma comunicação organizacional integrada, onde os treinamentos buscam alinhar o discurso institucional dos funcionários, além da preparação do mesmo para uma boa apresentação verbal e eventualmente escrita no momento que for solicitado a falar sobre a empresa.

Os conteúdos dos treinamentos de comunicação são disponibilizados em site da UniBrad, exclusivo para funcionários, de forma que os profissionais tenham acesso às informações por área ou competência.

Em todas as soluções de treinamento de comunicação utilizamos os conhecimentos dos funcionários sobre a Organização. Contamos com participação de Gestores de negócios e Especialistas internos ou entidades externas certificadas ou certificadoras de bancos para obter o máximo de informação necessária para que sejam replicadas aos funcionários. (COSTA, 2014, s/p)

As notícias sobre a organização e o mercado financeiro divulgadas por meio das mídias corporativas,

podem servir de preparação para os cursos, como apoios de pós-treinamento ou até mesmo serem utilizadas nos programas, mas não são classificadas como soluções de treinamento. Porém, nos cursos, com a necessidade destes conhecimentos, o funcionário percebe e reconhece o papel informativo que essas mídias possuem e de que forma estas informações são importantes para o processo de comunicação. (COSTA, 2014, s/p)

A partir das informações prestadas é possível considerar que as soluções de *Media Training* são recursos estratégicos que fazem parte do plano de comunicação interna do Bradesco. Indica também que a comunicação integrada é um dos objetivos dos treinamentos de comunicação utilizando-se da técnica, pois promove gestão das informações institucionais, alinhando conceitos com a finalidade de atingir todos os públicos de interesse com um único discurso. Também é importante pontuar que os treinamentos de comunicação são aplicados a todo o público interno por meios de seus gestores em suas áreas. Desta forma, os recursos de ensino promovidos pela UniBrad através dos cursos de comunicação aos especialistas, superintendentes e diretores acabam disseminando a cultura Bradesco, pois estes profissionais tem o objetivo de desenvolver a carreira de seus subordinados replicando os conhecimentos que adquiriu, base da crença da organização no valor do capital humano para o sucesso nos negócios.

5. Considerações Finais

Os resultados da entrevista apresentam a importância do planejamento estratégico na comunicação organizacional, onde os objetivos comunicacionais globais de uma organização envolvem mais frequentemente o público interno mesmo que indiretamente. Em tempos de interatividade entre os públicos e não somente entre a organização e seus públicos, é importante que todos os funcionários de uma empresa possam discursar de forma competente sobre ela. Porém, a competência é adquirida por meio de conhecimento e prática, que, na comunicação organizacional, podem ser conquistados através da aplicação de treinamento com uso de soluções de *Media Training*, que apresentam ferramentas para o fim.

Na contemporaneidade, as tecnologias da comunicação e informação proporcionam a interatividade citada mas também uma forma de disponibilizar informações a qualquer funcionário e em tempo real. O caso estudado apresenta uma solução para levar conhecimentos sobre a organização para todos os funcionários, mesmo à distância, conteúdo que serve como base para os treinamentos de comunicação aplicados pelo Bradesco. Neste sentido, a organização consegue gerir as informações corporativas de

modo a unificar conceitos e estabelecer uma comunicação organizacional com os discursos dos funcionários alinhados com o planejamento estratégico comunicacional da empresa.

Referências bibliográficas

COSTA, Michelly Alessandra. **O uso de soluções de *Media Training* pelo Bradesco.** Entrevista concedida por e-mail em 11 de junho de 2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento Estratégico na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas: História, Teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

PASSADORI, Reinaldo; ASSAD, Nancy. **Media Training: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade.** São Paulo: Gente, 2009.

VIANA, Francisco. **Bradesco 70 anos.** São Paulo: Aquarela, 2012.