



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

PEDRO TORRES MOUSQUER PEIXOTO

**PLANEJANDO: UM GUIA (PRÁTICO) SOBRE
PLANEJAMENTO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Brasília
2021

PEDRO TORRES MOUSQUER PEIXOTO

**PLANEJANDO: UM GUIA (PRÁTICO) SOBRE PLANEJAMENTO NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Comunicação Organizacional, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Elen Geraldês

Brasília
2021



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

PEDRO TORRES MOUSQUER PEIXOTO

**PLANEJANDO: UM GUIA (PRÁTICO) SOBRE PLANEJAMENTO NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Memorial apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional, Faculdade de Comunicação, da Universidade de Brasília.

Aprovado em 5 de novembro de 2021.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Elen Cristina Gerales - Orientadora
Professora Associada II da Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Katia Maria Belisário
Coordenadora do Depto de Comunicação Organizacional
Faculdade de Comunicação
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Camilo Catto
Professor de Comunicação Organizacional
Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profa. Dra. Fabíola Orlando Calazans Machado - Suplente
Professora de Comunicação Organizacional
Faculdade de Comunicação
Universidade de Brasília

AGRADECIMENTOS

Tive o privilégio de passar por experiências riquíssimas dentro da Faculdade de Comunicação. Todos esses anos na UnB definitivamente foram parte de um processo de amadurecimento quase que diário. Sou quem sou hoje em dia por conta dessas vivências, e finalizar este trabalho é uma forma de completar o meu ciclo.

Quero agradecer à Facto - Agência de Comunicação, que dentro de toda sua imensidão de história, tive o privilégio de fazer parte e deixar o meu passo de peso nela. Ao meu Seminários, que sempre trataram de deixar toda essa jornada o mais leve possível. E à minha orientadora Elen Geraldês, pelas oportunidades, pelos direcionamentos, e por sempre ter sido uma grande referência para todos dentro da Comunicação Organizacional.

Por fim, quero deixar uma singela homenagem à minha mãe, Vanda Lúcia, ao meu pai, Geanoni Mousquer e à minha namorada, Letícia Araújo, por terem me acompanhado durante este momento tão importante de transição e aprendizado. Elas foram as principais responsáveis por alimentarem a luz dentro de mim que impediu quaisquer sentimentos e forças negativas que pudessem pôr tudo a perder. Por mais que as vibrações ruins existam à nossa volta, é importante ter convicções fortes e sentimentos bons para que sempre consigamos nos lembrar do nosso potencial, da nossa capacidade e principalmente da bondade que carregamos e devemos semear por aí.

Durante esses quatro anos nunca tive dúvida de que estava no curso certo! Então deixar a minha história e os meus aprendizados para futuras gerações de comorgueiros coroa a minha trajetória de forma mais cirúrgica do que eu poderia esperar.

Gratidão!

Pedro Torres Mousquer Peixoto

De forma simbólica, trabalhar com planejamento é como jogar xadrez. É preciso, entender as regras, as características do tabuleiro, conhecer suas peças, como e quando cada uma pode ser movimentada e definir a estratégia do jogo com base nas informações do adversário, no objetivo a ser conquistado e, ainda, conseguir antever possíveis mudanças no tabuleiro para posicionar corretamente as peças.

Luciene Ricciotti Vasconcelos (2009, p. 14).

RESUMO

Este memorial descreve o processo de produção de “Planejando”, um guia de planejamento em comunicação, realizado como projeto experimental do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília. O objetivo geral do produto foi se tornar um guia de planejamento em comunicação com linguagem clara e atraente, unindo conteúdos teóricos e práticos, destinado, prioritariamente, a estudantes das disciplinas iniciais dos cursos de comunicação. O percurso metodológico foi constituído por uma revisão sistemática de literatura, por meio da análise de obras de planejamento em comunicação, na qual os melhores conteúdos e práticas foram organizados e comparados, e pela realização de questionários para identificar as demandas de estudantes de comunicação quanto à temática. O processo de produção envolveu quatro etapas: a) seleção e leitura de obras da área; b) definição, a partir das obras analisadas, dos principais temas a serem abordados no guia; c) redação e revisão do guia; d) planejamento visual e diagramação. Como próximos passos, indicam-se estratégias para divulgação do guia e a necessidade de sua constante atualização, compatível com seu formato de eBook.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, Guia de planejamento, Planejamento em comunicação.

ABSTRACT

This memorial describes the production process of “Planning”, a communication planning guide, carried out as an experimental project of the Organizational Communication course at the University of Brasília. The general objective of the product was to become a communication planning guide with clear and attractive language, bringing together theoretical and practical contents, aimed primarily at students in the initial subjects of communication courses. The methodological path consisted of a systematic literature review, through the analysis of communication planning works, in which the best content and practices were organized and compared, and by conducting questionnaires to identify the demands of communication students regarding the thematic. The production process involved four stages: a) selection and reading of works in the area; b) definition, based on the analyzed works, of the main themes to be addressed in the guide; c) writing and reviewing the guide; d) visual planning and layout. As next steps, strategies are indicated for disseminating the guide and the need for its constant updating, compatible with its eBook format.

Keywords: Organizational communication, Planning guide, Communication planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Avaliação do conteúdo teórico do tema planejamento em comunicação.....	13
Gráfico 2 - Avaliação do conteúdo prático do tema planejamento em comunicação.....	14
Gráfico 3 - Avaliação do domínio esperado sobre o tema planejamento em comunicação.....	15
Gráfico 4 - Exigência de conhecimentos de planejamento em comunicação em estágios/empregos.....	16
Quadro 1 - Tipos, características e amplitude dos planejamentos.....	22
Figura 1 - Tipos, características e amplitude dos planejamentos.....	23
Figura 2 - Fluxograma da comunicação integrada.....	25
Figura 3 - Fluxograma do curso de Comunicação Organizacional.....	31
Quadro 2 - Critérios de avaliação para a revisão sistemática da literatura.....	32
Quadro 3 - Obras selecionadas após a revisão sistemática da literatura.....	33
Quadro 4 - Critérios de avaliação para o benchmarking.....	35
Quadro 5 - Materiais selecionados após o benchmarking.....	36
Quadro 6 - Perguntas da pesquisa com formandos de Comunicação Organizacional.....	37
Quadro 7 - Perguntas da pesquisa com graduandos de Comunicação Organizacional.....	40
Gráfico 5 - Tópicos mais demandados de um planejamento.....	43
Gráfico 6 - Características mais demandadas de um guia.....	44
Gráfico 7 - Formato mais demandado de conteúdo acadêmico.....	45
Quadro 8 - Tipos de manuais.....	46
Quadro 9 - Diferenças entre manuais e guias.....	47
Quadro 10 - Sumário do guia.....	49
Figura 4 - Aspectos visuais do guia.....	52
Quadro 11 - Plano de Ação 1	53
Quadro 12 - Plano de Ação 2	54
Quadro 13 - Plano de Ação 3	55
Quadro 14 - Plano de Ação 4	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Comorg	Comunicação Organizacional
FAC	Faculdade de Comunicação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEJ	Movimento Empresa Júnior
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNB	Universidade de Brasília
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

Introdução

Apresentação.....	11
Problema de Pesquisa.....	12
Justificativa.....	12
Objetivos.....	18
Divisão do Memorial.....	18

Capítulo I: Percurso Metodológico

1.1. Revisão Teórica e Sistemática.....	20
1.1.1. Revisão Teórica.....	20
1.1.2. Revisão Sistemática da Literatura.....	32
1.2. Benchmarking.....	34
1.3. Pesquisas.....	37
1.3.1. Pesquisa com Formandos.....	37
1.3.2. Pesquisa com Graduandos.....	40

Capítulo II: Descrição do Produto

2.1. Guia ou Manual?.....	46
2.2. O Conteúdo do Guia.....	48
2.3. A Estética do Guia.....	51
2.4. A Divulgação do Guia.....	53

Considerações Finais.....	57
----------------------------------	-----------

Referências.....	58
-------------------------	-----------

Apêndice.....	60
----------------------	-----------

INTRODUÇÃO

Apresentação

Durante a minha trajetória no curso de Comunicação Organizacional, e na Faculdade de Comunicação (FAC) como um todo, tive contato com diversas frentes da área da comunicação. Design gráfico, textos jornalísticos e publicitários, comunicação persuasiva, estratégias de marketing, construção de planejamentos, entre outros. Mas falando de forma mais específica desta última, o planejamento, certamente foi a área a qual tive maior interesse e com que estabeleci maior contato durante a minha vida acadêmica.

As principais experiências com ela foram proporcionadas pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ), mais especificamente através da Facto - Agência de Comunicação, uma das empresas juniores da FAC, onde entrei no 2º semestre do curso. Lá, tive a oportunidade de aprender mais a fundo sobre os conceitos de planejamento e também de colocá-los em prática, logo no início da minha trajetória, ao me tornar consultor da área de Marketing & Planejamento. Nesta função, participei de projetos que pediam muito o alinhamento entre análise, criatividade e estratégia. Com o passar do tempo, pude ensinar para novos membros sobre os conceitos e teorias dessa área, além de trazer a minha perspectiva pessoal e possíveis inovações. Tudo isso quando me tornei diretor de Marketing & Planejamento da Facto e tive a responsabilidade de gerir e capacitar a equipe de consultores da empresa.

O meu amadurecimento como pessoa e profissional dentro do curso e a minha escalada de cargos dentro do MEJ me proporcionaram cada vez mais oportunidades. Uma das mais significativas foi um convite para participar como jurado da avaliação final do seminário da matéria de “Introdução ao Planejamento”, ministrada pela professora Elen Geraldês. A oportunidade se repetiu no semestre seguinte, quando também tive a chance de realizar um “Workshop de Planejamento” para os alunos da matéria. Logo após esses episódios, em uma conversa com a professora Elen, surgiu a proposta de desenvolver uma espécie de “livro de planejamento” para contribuir com a didática do curso. A ideia já se mostrava bastante pertinente pela falta de referenciais teóricos que existiam sobre “Planejamento em Comunicação Organizacional” e suas especificidades. A maioria das referências abordavam planejamento estratégico a níveis mais amplos, mas sobre planejar a comunicação em si, via-se uma dificuldade. Outra motivação era pela clara evidência de que os conhecimentos que os alunos adquiriam sobre planejamento não eram advindos do que tinha sido repassado em sala de aula, dentro das disciplinas do curso de Comunicação Organizacional, mas sim de

outras vivências, como as proporcionadas por Empresas Juniores, disciplinas de outros departamento ou pela necessidade de se aprimorarem sobre o tema por conta própria após a exigência desses conhecimentos em estágios e empregos na área da comunicação.

A partir de todas essas experiências, surgiu a proposta de desenvolver um material que ajudasse os alunos de comunicação organizacional dentro do tema de “Planejamento em Comunicação”. Então, após análises de referências teóricas e estruturais, pesquisas realizadas com discentes do curso e a estruturação final do produto, nasce o Planejando: Um guia (prático) sobre planejamento na comunicação organizacional.

Problema de Pesquisa

A questão central que move o desenvolvimento do produto, é: Como elaborar um guia prático voltado para discentes de disciplinas introdutórias de planejamento, sobretudo do curso de Comunicação Organizacional, que seja ao mesmo tempo acessível, atraente, sintético e aprofundado, ou seja, que aponte simultaneamente aspectos teóricos e práticos desse conteúdo?

Justificativa

A importância e a relevância do desenvolvimento deste produto se concretiza após algumas pesquisas e análises feitas sobre os temas “planejamento” e “planejamento em comunicação”.

Em uma pesquisa realizada com um grupo de alunos dos semestres finais de Comunicação Organizacional, foi solicitado que eles respondessem um formulário online com o objetivo de medir o aprendizado do tema "planejamento em comunicação" dentro do curso. Foi direcionado para que, durante o assinalar das respostas, fossem desconsiderados quaisquer aprendizados que eles tenham adquirido sobre o tema através de estágios ou empregos, disciplinas de outros departamentos, empresas juniores e etc. Para que assim respondessem somente de acordo com o que tinham aprendido durante as disciplinas do curso.

Dos dados retirados da pesquisa:

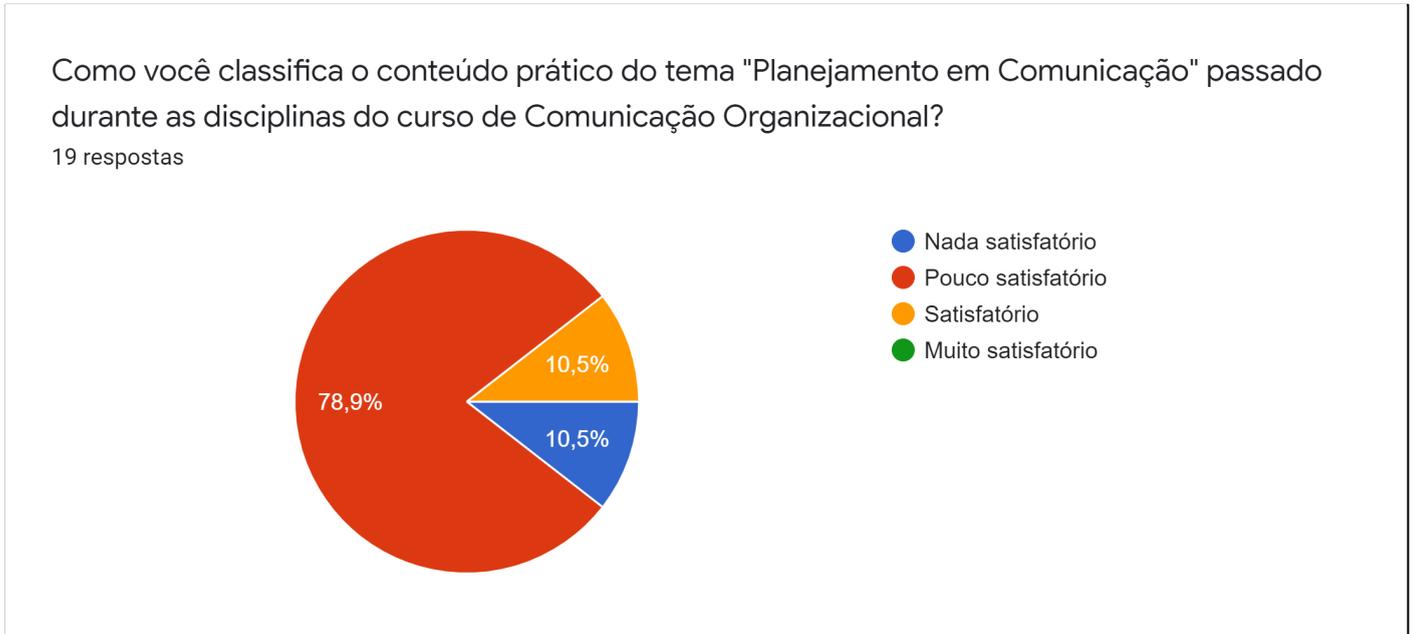
Gráfico 1 - Avaliação do conteúdo teórico do tema planejamento em comunicação



Fonte: Autor (2021).

Mais de 50% dos alunos de Comunicação Organizacional classificaram o conteúdo teórico do tema "planejamento em comunicação" passado durante as disciplinas do curso como "Pouco satisfatório" ou "Nada satisfatório". De forma integral, 47,4% classificaram como "Pouco satisfatório", 42,1% apontaram como "Satisfatório", 5,3% responderam como "Nada satisfatório" e 5,3% assinalaram como "Muito satisfatório".

Gráfico 2 - Avaliação do conteúdo prático do tema planejamento em comunicação

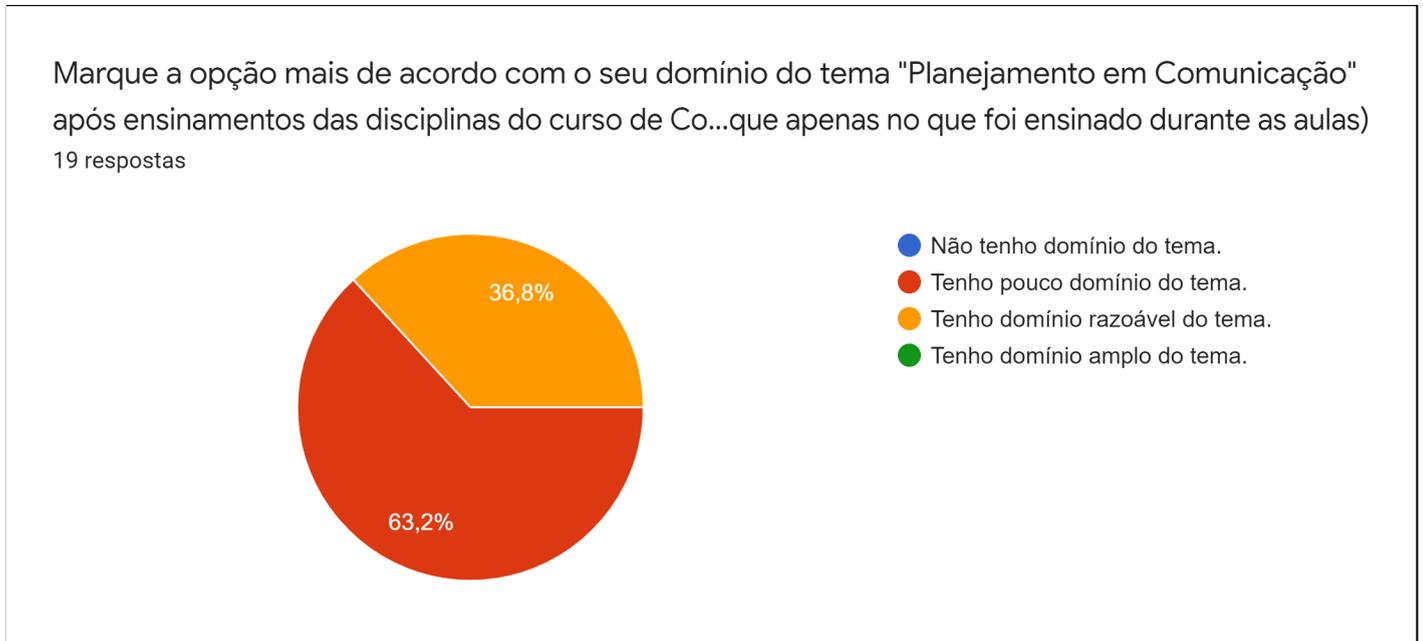


Fonte: Autor (2021).

Quase 80% dos alunos de Comunicação Organizacional classificaram o conteúdo prático do tema "planejamento em comunicação" passado durante as disciplinas do curso como "Pouco satisfatório". De forma integral, 78,9% classificaram como "Pouco satisfatório", 10,5% assinalaram como "Satisfatório", 10,5% responderam como "Nada satisfatório" e nenhum aluno classificou como "Muito satisfatório".

Ao analisar os resultados registrados nos gráficos 1 e 2, podemos concluir que apesar da assimilação teórica dos conceitos de planejamento seja satisfatória, mesmo que pouca na maior parte dos casos, a parte prática é a mais prejudicada levando em conta apenas o que é repassado nas matérias do curso. Algo que abre a possibilidade e a necessidade dos estudantes buscarem em outros ambientes, acadêmicos ou não, a aplicação dessa prática.

Gráfico 3 - Avaliação do domínio esperado sobre o tema planejamento em comunicação

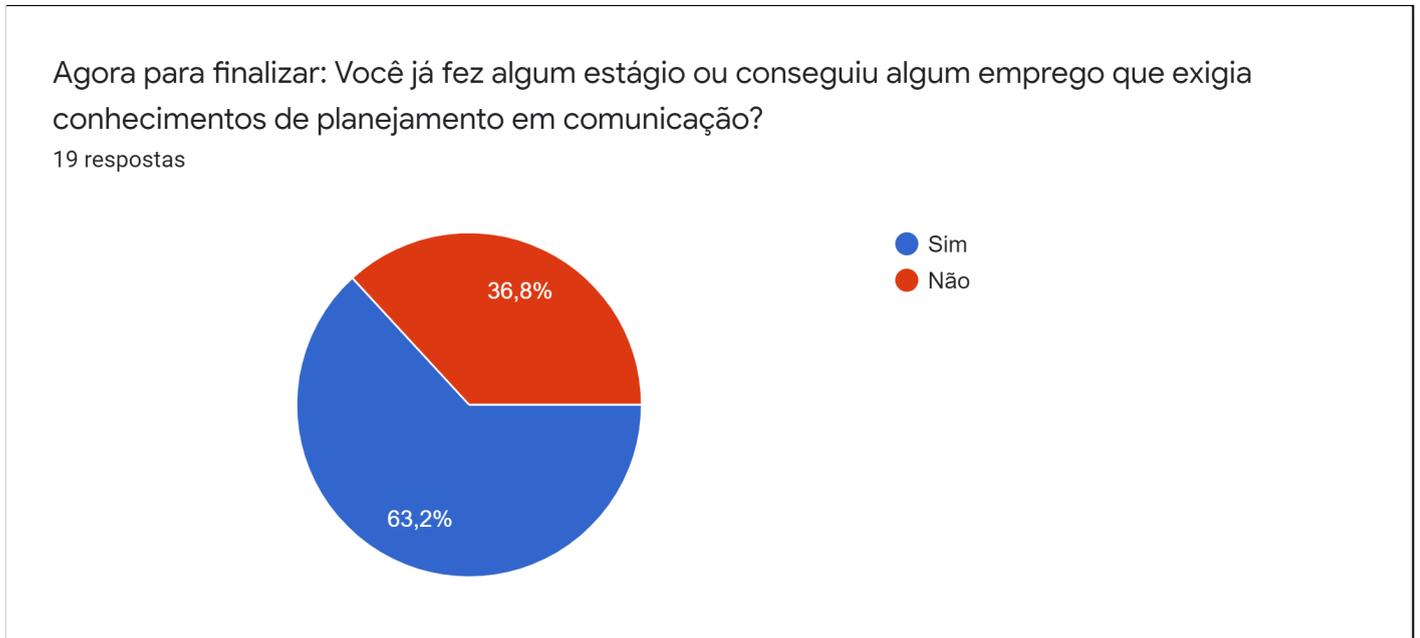


Fonte: Autor (2021).

Mais de 60% dos alunos de Comunicação Organizacional afirmaram ter "Pouco domínio do tema" de "planejamento em comunicação" após ensinamentos das disciplinas do curso. De forma integral, 63,2% afirmaram ter "Pouco domínio do tema", 36,8% afirmaram ter "Domínio razoável do tema" e nenhum aluno afirmou "Não ter domínio do tema" ou ter "Domínio amplo do tema".

A partir dos resultados registrados no Gráfico 3, concluímos que a maior parte das pessoas sai do curso de Comunicação Organizacional com um domínio considerado modesto do tema "planejamento em comunicação".

Gráfico 4 - Exigência de conhecimentos de planejamento em comunicação em estágios/empregos



Fonte: Autor (2021).

Mais de 60% dos alunos de Comunicação Organizacional afirmam que conhecimentos sobre "planejamento em comunicação" foram exigidos em algum momento em seus estágios ou empregos. De forma integral, para o questionamento “Você já fez algum estágio ou conseguiu algum emprego que exigia conhecimentos de planejamento em comunicação?”, 63,2% responderam “Sim” e 36,8% responderam “Não”.

A partir dos resultados registrados no Gráfico 4, vemos que planejamento é um conhecimento necessário dentro do mercado de comunicação.

E a conclusão final que se chega após as análises desses dados é que atualmente o tema “planejamento em comunicação” não é assimilado da melhor forma pelos alunos de Comunicação Organizacional, através das disciplinas do próprio curso.

A descrição mais detalhada sobre o desenvolvimento desta pesquisa como processo metodológico pode ser conferida no tópico 1.3.1. Pesquisa com Formandos, presente na página 37 deste memorial.

Além desses números enfatizarem a importância e a relevância do nosso tema central, uma citação da obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, de Margarida Maria Krohling Kunsch, ressalta a relação das organizações e o uso do planejamento estratégico de comunicação:

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. (KUNSCH, 2003, p.245).

E esse tipo de posicionamento se torna cada vez mais necessário. Empresas e profissionais de comunicação estão tendo consciência sobre a importância de uma comunicação bem planejada para o sucesso das organizações.

No ano de 2014, a pesquisa “Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”, realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), relatou que a falta de planejamento prévio era uma das principais causas de fechamento das empresas. Cerca de 46% dos empreendedores entrevistados não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes, 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam e 55% não elaboraram um plano de negócios. Entre outros dados, mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa. Já em 2016, em nova pesquisa realizada pelo Sebrae, dessa vez intitulada “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, a falta de planejamento apareceu novamente como uma das causas fatais para o encerramento delas. Com mais de 500 mil empresas fechando no Brasil por conta dos impactos da pandemia do coronavírus¹, o planejamento se mostra indispensável.

Portanto, empresas e organizações estão a ajustar seus modelos de negócios para não se tornarem novas estatísticas sobre encerramento de atividades. Segundo o Índice de Transformação Digital da Dell Technologies 2020, citado por um artigo no site da Revista Forbes, 87,5% das empresas instaladas no Brasil realizaram alguma iniciativa voltada à transformação digital em 2020. Estão se inovando, se transformando e se readaptando. E essa presença no mundo digital é consolidada principalmente pela forma como as empresas vão se comunicar nesses diferentes meios. Uma comunicação bem planejada é de extrema importância para empresas que querem se manter relevantes e ter um posicionamento bem feito frente a seu público, como aponta o relatório da *Social Trends 2021* da Hootsuite, feito anualmente para analisar as principais tendências no meio digital, principalmente nas redes sociais.

¹ Dados da pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020).

Tudo isso mostra como ter um planejamento de comunicação dentro das organizações é de suma importância e continuará sendo. Profissionais da área de comunicação necessitam ter uma forte noção sobre a importância e os caminhos para realizar bons planejamentos desde o início da sua formação acadêmica. E é justamente esse o grande propósito do produto.

Objetivos

A principal finalidade da construção deste guia é oferecer um material para que os alunos consigam potencializar o seu desenvolvimento em uma área tão importante como o planejamento.

Objetivo Geral

Facilitar e aprimorar o entendimento do tema “planejamento em comunicação” de uma forma acessível, atraente, sintética e aprofundada para estudantes de comunicação, através de um guia prático.

Objetivos Específicos

- Entender quais são as principais defasagens e dificuldades no entendimento dos estudantes da FAC sobre o tema “planejamento em comunicação”;
- Desenvolver um material didático que sirva de referência para as disciplinas introdutórias que tratam de planejamento dentro da Comunicação Organizacional;
- Desenvolver um material didático que consiga abordar as especificidades de um planejamento de comunicação de forma clara e visual.

Divisão do Memorial

A partir das próximas páginas, o memorial será dividido em duas frentes: Uma que faz parte do diagnóstico do produto, o Capítulo I: Percurso Metodológico, e outra que faz parte da execução do produto, o Capítulo II: Descrição do Produto.

Primeiro, trataremos do “Percurso Metodológico” que foi realizado antes que chegássemos à concepção do guia. Neste percurso, os estudos do referencial teórico acerca de temas como planejamento, planejamento em comunicação e comunicação organizacional foram necessários para que em seguida fosse feita uma revisão sistemática de quais materiais seriam boas fontes literárias para a produção do guia. Após o entendimento da parte teórica do produto, um processo de *benchmarking* foi realizado com o intuito de reunir as melhores obras em termos de didática e acessibilidade para que trouxessem insumos e servissem de exemplo na hora de estruturar o guia.

Para finalizar o percurso metodológico, com a teoria e a estrutura do produto já bem encaminhadas, a outra necessidade era entender qual a real perspectiva do nosso público-alvo, os discentes de comunicação, acerca do tema principal, o “planejamento em comunicação”. No último tópico do percurso metodológico, serão apresentadas as pesquisas feitas durante o trabalho. Uma delas realizada ainda no início do projeto, como repassado no tópico “Justificativas” (página 12), que foi a pesquisa com os formandos do curso de Comunicação Organizacional. Pessoas que já tinham tido contato com “planejamento em comunicação” através das disciplinas e podiam traduzir a real necessidade do guia. A outra pesquisa foi realizada com graduandos do curso de Comunicação Organizacional, ou seja, pessoas que estão aprendendo sobre o tema atualmente e precisam ou podem precisar da ajuda do guia.

Nos Capítulo II, destinado para a descrição do produto, serão detalhados os conceitos de um material instrucional, como as referências reunidas anteriormente resultaram no conteúdo do guia, quais decisões nortearam as características estéticas dele e por fim, as projeções de divulgação do produto para que ele seja utilizado da melhor forma possível após o término do projeto.

CAPÍTULO I: PERCURSO METODOLÓGICO

1.1. Revisão Teórica e Sistemática

O processo de diagnóstico do produto começa com o estudo do referencial teórico dos temas em que ele se insere. Portanto, o próprio conceito de planejamento, sua especificação dentro da comunicação, a comunicação organizacional como área de ensino e também como disciplina.

O entendimento de como diferentes autores trabalham esses assuntos foi de extrema importância para iniciar a segunda etapa dessa revisão, a revisão sistemática da literatura. E, por mais que este processo também seja um estudo teórico, a ideia da revisão foi classificar quais obras, de uma forma sistêmica e avaliativa, poderiam se encaixar como as grandes referências do guia. Por conta da falta de materiais que falam sobre o planejamento de comunicação organizacional em suas especificidades, essa revisão foi uma forma de “garimpar” obras dentro do mundo do planejamento e da comunicação.

A revisão teórica e a revisão sistemática da literatura serão melhor detalhadas acerca de seus resultados e conclusões nos tópicos seguintes.

1.1.1. Revisão Teórica

Diante de um produto que parte de um tema amplo como o planejamento, mas que se direciona para um universo específico que é a comunicação organizacional, é preciso descrever e analisar as etapas de desenvolvimento teórico do material.

Primeiramente, vamos passar pela compreensão do que é um planejamento. Depois, analisar suas singularidades quando ele se torna um planejamento de comunicação. Para assim, partirmos ao seu universo particular de atuação, a comunicação organizacional. Entenderemos os desafios no ensino dessa área e vamos finalizar apresentando como o planejamento se instala dentro do curso de Comunicação Organizacional, onde o produto se faz presente.

Planejamento e seus níveis

Planejamento é um conceito inicialmente abordado no mundo da administração. Ele se enquadra como uma das “funções administrativas”, as funções básicas do administrador.

Chiavenato (2004, p.166) expõe: “De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador”. Mas a definição exata do que é planejamento perpassa por diversos autores. O próprio Chiavenato (Ibid., p.167) aponta que “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência”. Já Maximiano caracteriza ser:

A ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2000, p.175).

E para Oliveira:

A função da administração que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados – objetivos e metas – a serem alcançados pelas empresas e de delinear ações – estratégias – para se alcançar estes resultados, bem como de leis e normas – políticas – que servem de sustentação a este procedimento administrativo. (OLIVEIRA, 2009, p.150).

Kunsch (2003, pp.208-210), referenciada por diferentes autores, descreve algumas das características gerais e específicas do processo de planejamento. Dentre algumas das mais pertinentes, estão a necessidade dele ser projetado para o futuro; de também ser ligado a algum sujeito, seja pessoa física, jurídica, evento ou organização; o fato de ser acompanhado por um objetivo claro; assim como de estratégias para sua aplicação; a necessidade de organizar os recursos necessários para essa aplicação; a definição de uma dimensão temporal para sua duração; e por fim, a necessidade de ser um material flexível para se adequar às diferentes variáveis de seu contexto.

Entendido o conceito e as características de um planejamento, também é preciso saber que ele pode se enquadrar em diferentes níveis a depender de prazos, alcances e atividades. Essas variações dividem o planejamento em três tipos: O Planejamento Estratégico, o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional.

Ao falar do primeiro nível, o estratégico, Maximiano aponta:

O Planejamento Estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los. Numa empresa, os planos estratégicos definem objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente. [...] A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração. (MAXIMIANO, 2004, pp.196 e 197).

O Planejamento Tático, que pode ser chamado de planejamento departamental ou funcional, trabalha de forma setorizada e atua diretamente na efetivação do que é definido a nível estratégico. Maximiano também detalha que:

Os planos táticos abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas. (MAXIMIANO, 2004, p.197).

E por fim, ao chegar na etapa mais prática do processo, o Planejamento Operacional. Para Maximiano:

Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano. (MAXIMIANO, 2004, p.197).

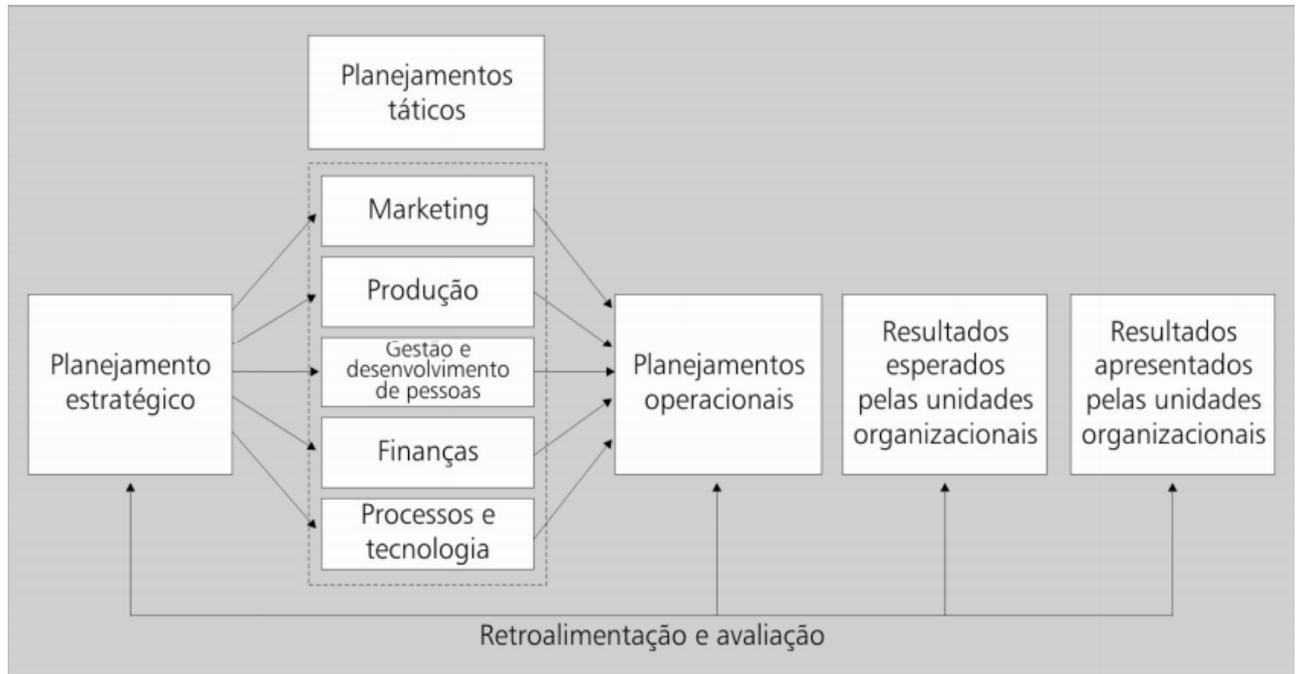
Podemos detalhar melhor esses níveis conforme o quadro e a figura abaixo:

Quadro 1 - Tipos, características e amplitude dos planejamentos

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Chiavenato, 2004, p.171.

Figura 1 - Tipos, características e amplitude dos planejamentos



Fonte: Oliveira, 2009, p.156.

Planejamento Estratégico de Comunicação e a Comunicação Integrada

O papel da comunicação se molda nas organizações com o passar do tempo. Por ela ser normalmente um dos vários departamentos que se encontra dentro de uma empresa, o seu planejamento poderia se encaixar perfeitamente a nível tático, por exemplo. Seja na área de marketing, tratando da comunicação externa, ou na área de recursos humanos, tratando da comunicação interna. Mas as organizações passaram a entender que a comunicação feita de forma integrada era uma necessidade real, e que não havia mais como seguir com iniciativas isoladas sem qualquer parâmetro real sobre seus resultados. A comunicação começou a ser requerida em um nível hierárquico maior, mais estratégico. Sá detalha:

Assim como os planos estratégicos das organizações, o planejamento voltado para a Comunicação visa à integração dos processos e à diminuição de ações isoladas e pontuais. A análise de cenário e das necessidades dos públicos durante o processo de criação de um plano reforça a ideia da Comunicação como uma área estratégica para empresa, que contribui para a difusão da identidade e dos valores, e não apenas como uma “ferramenta” que faz veículos comunicacionais. (SÁ, 2015, p.24).

O planejamento estratégico de comunicação foi uma ferramenta que tinha que fazer parte da alta cúpula da administração dessas organizações se elas quisessem prosperar. E

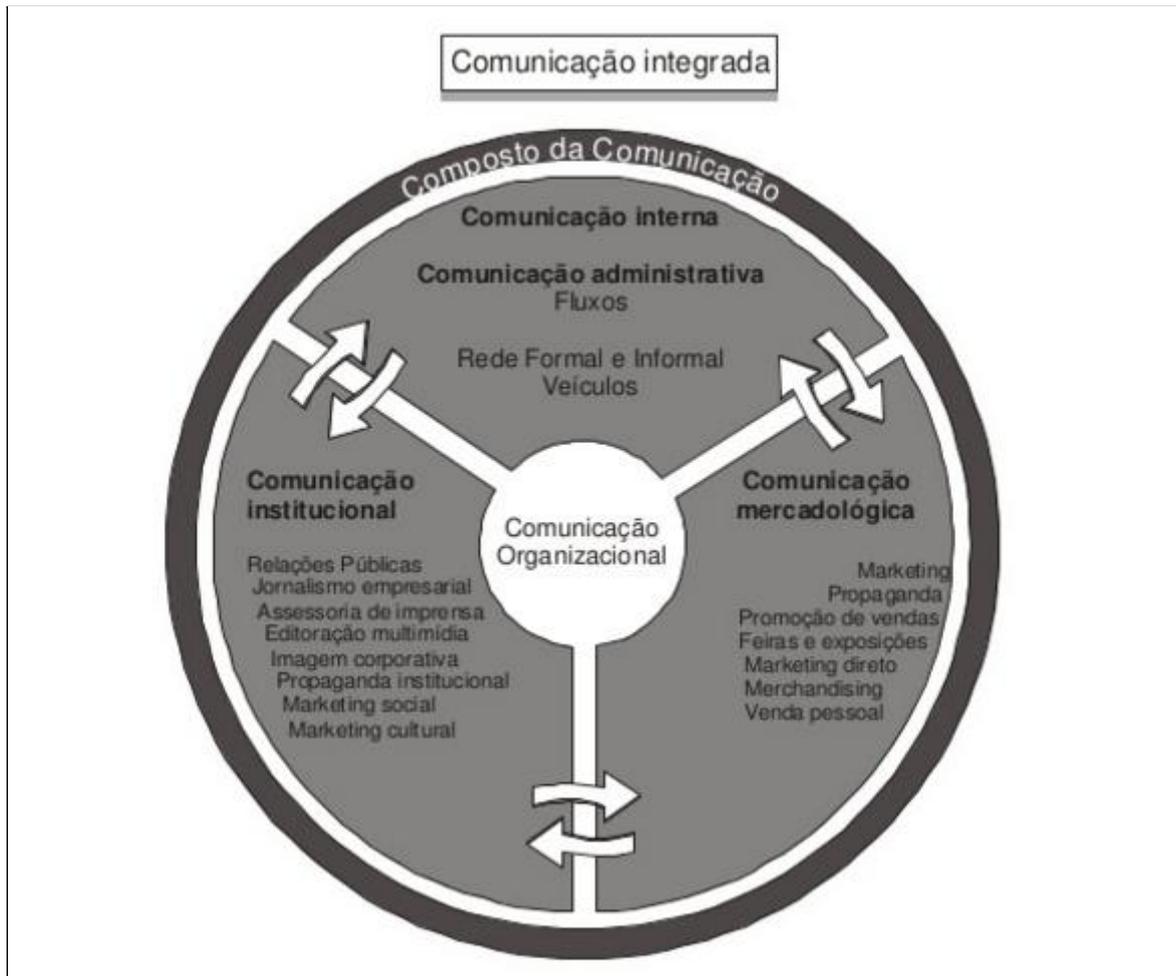
Corrado comenta justamente sobre como funciona o alinhamento do pensar estratégico em conjunto com a comunicação:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento de comunicações. (CORRADO, 1994, p.34 apud COLOMBINI, 2006).

Então, a comunicação feita de forma integrada, segundo Kunsch, é:

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional. Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p.150).

Figura 2 - Fluxograma da comunicação integrada



Fonte: Kunsch, 2003, p.151

A comunicação se mostrou vital para a organização. Conforme vemos na figura 2, ela pode ser enquadrada na Comunicação Administrativa, “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p.152); na Comunicação Interna, “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (Ibid., p.154); na Comunicação Mercadológica, “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços da empresa” (Ibid., p.162) e na Comunicação Institucional, “responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Ibid., p.164).

Portanto, com o entendimento desses conceitos, a proposta deste trabalho é desenvolver um produto que, independente do tipo de comunicação com que o usuário esteja

trabalhando e do contexto em que o planejamento seja executado, servirá de base e auxílio para estudos teóricos e práticos acerca do tema.

Desafios no Ensino da Comunicação Organizacional

Passada a teoria sobre planejamento, planejamento de comunicação e a comunicação integrada, precisamos nos situar sobre o ambiente em que o produto atuará prioritariamente. Portanto, a comunicação organizacional como área de ensino, e a Comunicação Organizacional como curso da Faculdade de Comunicação na Universidade de Brasília (UnB). Para um melhor aproveitamento e contextualização do produto, é preciso analisar os desafios do ensino e da didática quando se trata da área de ensino, e a coerência no histórico, no currículo e nas disciplinas quando se trata do curso da UnB.

Quando se estuda e se ensina comunicação organizacional, por ser uma área relativamente nova, as tendências, inovações e principalmente a globalização trazem um grande impacto e devem constantemente ser levadas em conta. No artigo de Alvarado, Morán e Gutiérrez é citada uma entrevista em que a doutora em comunicação Sandra Orjuela aborda o papel da comunicação em situações de crise:

O desafio implica que o profissional de comunicação institucional da atualidade, independentemente da denominação social que melhor corresponda ao seu ambiente de trabalho, seja um estrategista e pesquisador, com amplo conhecimento e conhecimento tanto na mídia quanto na comunicação nas organizações. Além disso, deve buscar o apoio de outras áreas do conhecimento como Sociologia, Antropologia, Psicologia, Economia, Estatística, Gestão, Administração, entre outras (como Marketing, Publicidade e Design), que permitam um entendimento da realidade empresarial a partir de várias frentes e seu impacto na Comunicação Organizacional e Estratégica. (ORJUELA, 2019 apud ALVARADO; MORÁN; GUTIÉRREZ, p.129 e traduzido por Autor).

Neste mesmo artigo de Alvarado, Morán e Gutiérrez, que tem como grande foco “A formação profissional do comunicador organizacional em um universo cada vez mais globalizado”, é apontado em sua conclusão que:

Planos de estudos de comunicação evoluem e atuam de acordo com as transformações e buscam uma dircom com fortalezas na teoria da comunicação, nas técnicas metodológicas, nas tecnologias, nas linguagens, nas redes sociais, no conhecimento do mundo e da sociedade; onde o comunicador institucional mantém uma perspectiva da complexidade da globalização e é capaz de se promover na pesquisa e no reconhecimento da diversidade acadêmica nos campos econômico, social e político da América Latina. (ALVARADO; MORÁN; GUTIÉRREZ, 2019, p.131 e traduzido por Autor).

E falando da perspectiva de quem ensina, não apenas sobre comunicação, mas do contexto da didática no ensino superior em geral, Soares e Cunha expõem que:

O desenvolvimento, sem precedentes, das tecnologias de informação e comunicação também impacta fortemente os processos educativos, na medida em que possibilita, aos estudantes, o acesso às informações por conta própria e de forma mais atrativa, o que desafia os professores do ensino superior a aperfeiçoarem seus métodos de ensinar. (SOARES; CUNHA, 2010, p.18).

Portanto, sendo a comunicação organizacional uma frente tão emergente e que necessita constantemente se atentar às mudanças, em conjunto com adaptações que docentes do ensino superior precisam passar ano após ano, acaba se criando uma rota iminente para a desatualização dos métodos de ensino e conseqüentemente desinteresse de alunos em buscarem conhecimento e experiências dentro do meio acadêmico. Belluzzo e Cabestré corroboram:

Há necessidade da adoção de metodologias ativas e inovadoras por parte dos docentes de relações públicas, tendo em vista que, com as mudanças globais, o avanço das tecnologias, o acesso à informação e a construção do conhecimento, faz-se necessária uma inovação no ensino para motivar e instigar o interesse dos estudantes universitários em aprender. Nesse sentido, é necessário planejar essas novas metodologias, de acordo com o avanço da tecnologia e da modernidade, pensando nas possibilidades de estratégias para ensinar. (BELLUZZO; CABESTRÉ, 2020, p.114).

E os autores V. Rhoden e J. Rhoden enfatizam:

A reflexão sobre mudanças no ensino da área torna-se necessária para compreender a inserção dos indivíduos em um universo cultural, econômico, político e, principalmente, tecnológico jamais visto. Não se trata de uma visão que pretende atrelar a formação ao que o mercado quer, mas, sim, capacitá-la a proporcionar aos acadêmicos uma aptidão para o exercício das funções que são características da área, que trazem novas configurações e necessidades com o avanço das tecnologias digitais. (V. RHODEN; J. RHODEN, 2014, p.21).

É visível que a formação acadêmica deve, além de responder a demandas e necessidades do mercado de trabalho daquela área específica, adequar-se também a um nível de formação condizente com o que é necessário na contemporaneidade.

O contexto educacional que hoje se apresenta sugere a necessidade de novas práticas educacionais voltadas para uma ação docente que propicie uma aprendizagem crítica e transformadora na universidade contemporânea. Isso requer um novo posicionamento docente, voltado para pressupostos básicos e uma ação reflexiva, ética, responsável e coerente com o novo contexto institucionalizado. Há necessidade de se instituírem novos cenários de aprendizagem e práticas

educacionais por parte dos docentes de relações públicas, que ressaltem a importância de uma educação permanente e o aprendizado ao longo da vida, ultrapassando as barreiras da sala de aula e preparando os discentes para atuar frente à nova realidade social em que se inserem. (BELLUZZO; CABESTRÉ, 2020 p.112).

Mas, de forma prática, como esses desafios podem ser enfrentados? Belluzzo e Cabestré dissertam que, na opinião de outros autores:

O modelo de ensino da comunicação social no Brasil é limitado, o que leva à necessidade de sua inovação, destacando a capacitação dos cursos e docentes para as demandas atuais, como o uso das tecnologias digitais e as novas relações sociais que o ambiente digitalizado apresenta. Muitos docentes ainda estão despreparados para utilizar as tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, não estão capacitados para preparar os futuros profissionais para a principal tendência de atuação da área. (BELLUZZO; CABESTRÉ, 2020, p.112).

De forma concreta e mais direcionada, Elizabeth Saad Corrêa faz uma análise crítica sobre o modelo de ensino superior em comunicação social no país:

Se considerarmos o panorama das IES brasileiras, a formação de profissionais de comunicação está determinada, e em muitos casos engessada, pelas definições do currículo mínimo do MEC; ou pela forma de gestão dos cursos e das grades curriculares dentro das IES, arraigadas a aspectos culturais internos da instituição, geralmente pouco afeitos à inovação. (CORRÊA, 2008, p. 201 apud V. RHODEN; J. RHODEN, 2014).

Planejamento no Curso de Comunicação Organizacional

E como estamos abordando o contexto da comunicação organizacional também como curso de ensino superior, vamos analisar alguns dos aspectos que compõem a sua grade curricular e seu modelo de ensino e aprendizagem. Mais especificamente relacionados ao planejamento, o grande tema deste projeto.

O curso de Comunicação Organizacional é ministrado na Universidade de Brasília desde 2010. No próprio site da Faculdade de Comunicação da UnB, se detalha um pouco mais sobre como foi o surgimento do curso na universidade:

As discussões que resultaram na proposta do curso noturno partiram do princípio de que há uma demanda crescente no mercado de trabalho por profissionais que, além de uma boa formação teórica e técnica, sejam capazes de planejar, formular estratégias e gerir projetos de Comunicação em consonância com a responsabilidade social, as questões éticas, profissionais e as demandas da sociedade como um todo. (COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, 2019).

Dando ênfase ao planejamento dentre algumas das características listadas no site sobre o perfil do egresso em Comunicação Organizacional, estão: “Capacidade de elaborar diagnósticos, prognósticos, planejamento e estabelecer as de Comunicação com os diversos públicos das organizações e instituições.” e “Capacidade de planejar, gerir e tomar decisões profissionais sobre campanhas, projetos e atividades da área de Comunicação das empresas.”

No fluxograma do curso, é possível identificar seis disciplinas que levam explicitamente o planejamento em suas temáticas. São elas:

- Introdução ao Planejamento (1º Período)

Ementa: Estudo das principais escolas e correntes teóricas do planejamento. A natureza do planejamento e suas relações com a política, a economia e a sociedade brasileira. Caracterização de planos, programas e projetos em níveis estratégico, tático e operacional. Noções de cenários e tendências em planejamento.

- Planejamento em Comunicação (2º Período)

Ementa: Estudo de aspectos endógenos e do macroambiente onde operam as organizações. Aplicação de métodos e técnicas para a delimitação de objetivos comunicacionais e desenvolvimento de planos de comunicação.

- Planejamento Gráfico e Visual (3º Período)

Ementa: As técnicas, fundamentos, teorias, exercícios e práticas da comunicação visual e da criação de identidade da marca.

- Planejamento e Gestão em Marketing (4º Período)

Ementa: Planejamento, estratégia e gerenciamento de marketing, incluindo análise de cenários e tendências, segmentação, gestão da marca e noções de empreendedorismo e startups.

- Planejamento e Gestão em Organizações Públicas, Privadas e de Terceiro Setor (5º Período)

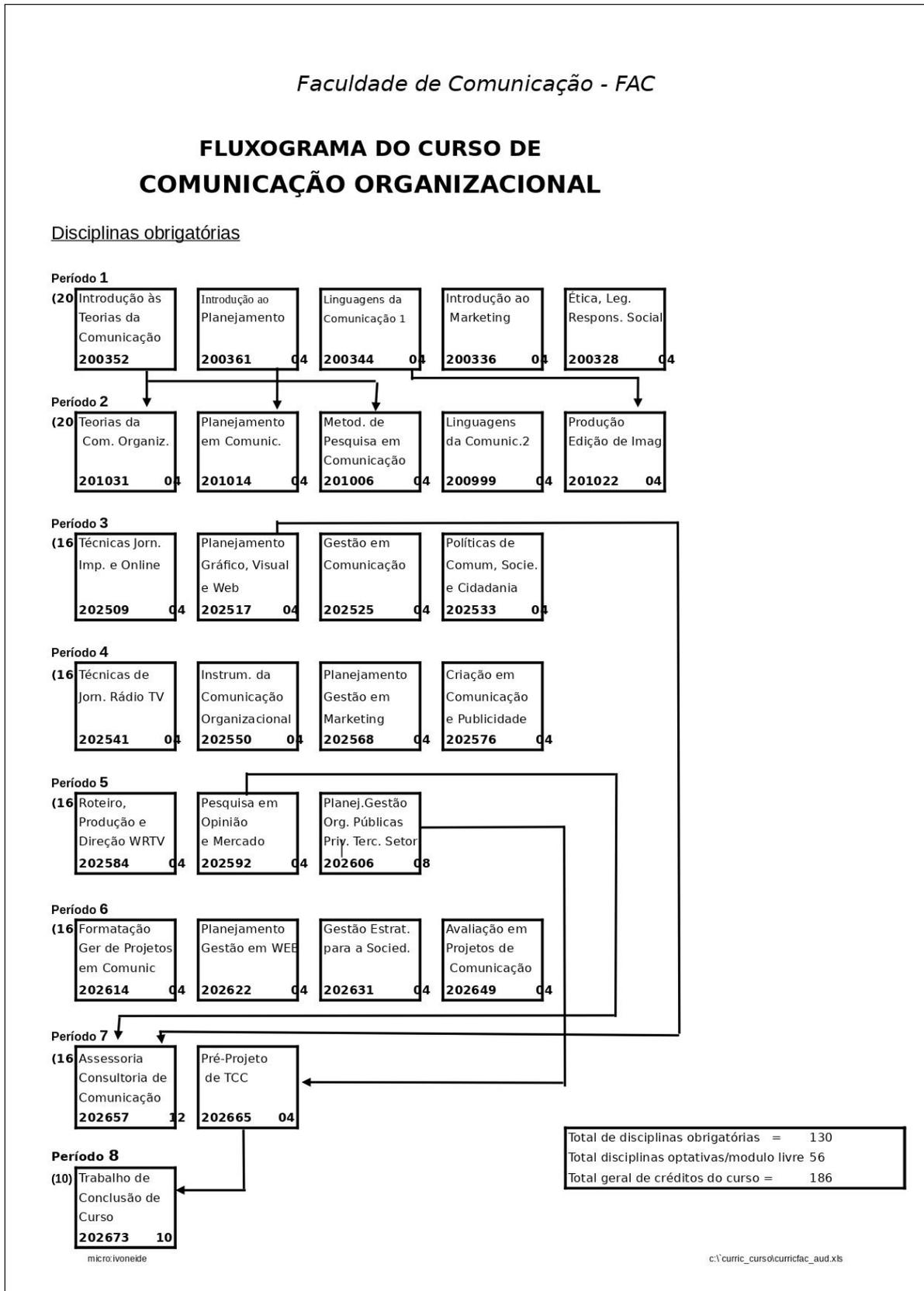
Ementa: Relações de interface entre estado, sociedade e governo. Conceitos, princípios e aspectos legais e históricos da Comunicação Pública e Governamental. Interesse público e privado na produção, na circulação e no gerenciamento de informações. Instrumentos de comunicação pública.

- Planejamento Gestão em Web (6º Período)

Ementa: Estudos de métodos, processos criativos em fluxos de trabalho, inovação e projetos experimentais integrados a plataformas digitais no contexto da Comunicação e da Sociedade da Informação.

Como é prometido no relato da discussão de desenvolvimento do curso, as disciplinas abordam diversos assuntos dentro da comunicação, como marketing, audiovisual, jornalismo, publicidade, design e gestão de políticas públicas. O planejamento é um processo presente em todos esses âmbitos. Algo extremamente necessário, como já vimos em falas de autores, dados e pesquisas apresentadas ao longo deste memorial. Mas a questão levantada ao se ler a sequência curricular do curso é que, se um assunto não é bem repassado e assimilado logo em sua introdução, a aprendizagem de suas especificações acaba por ser afetada também. E é o que parece acontecer com planejamento no curso de Comunicação Organizacional e onde o produto em questão busca atuar. A ideia principal é justamente fazer uma passagem inicial bem elaborada, guiar os momentos introdutórios do tema, para assim, facilitar as etapas subsequentes de aprendizagem dos estudantes e proporcionar uma experiência positiva e agregadora.

Figura 3 - Fluxograma do curso de Comunicação Organizacional



Fonte: Página da FAC - UnB sobre o curso de Comunicação Organizacional.²

² Disponível em: <<http://fac.unb.br/comunicacao-organizacional/>> Acesso em 24 mai. 2021.

1.1.2. Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática da literatura foi necessária para encontrar materiais que pudessem ser as grandes referências teóricas do produto. A prática é comentada pela Prof. Dra. Carla Dendasck em um vídeo especialmente dedicado a como ela funciona:

Você pode pegar na internet informações aleatórias, informações que não tem base científica nenhuma, mas na mesma internet (você também pode) pegar informações científicas. Como fazer isso? Sistematizando a sua busca. [...] Busca sistematizada é entender qual foi o seu processo de busca, quais foram os passos que você se propôs para encontrar o seu material. (DENDASCK, 2020).

Falando então do processo em si, foi feita uma revisão e análise de conteúdos e referências para identificar artigos, teses, monografias e livros com a temática de planejamento em comunicação, publicados entre 2010 e 2020. A busca foi realizada através de redes de pesquisa especializadas em trabalhos acadêmicos, como o Google Acadêmico e o Portal eduCAPES. A busca utilizou-se de variações de palavras-chaves, como “planejamento de/em comunicação”, “plano de comunicação”, “planejamento estratégico de/em comunicação”, “plano de comunicação integrada”, “plano de comunicação interna”, “plano de comunicação organizacional”, “plano de marketing” e “planejamento de marketing” para colaborar com um maior alcance dos resultados.

Os materiais foram escolhidos através de critérios pré-determinados, como sua data de publicação e o tipo de material. Entretanto, é importante ressaltar que, materiais que não corresponderam ao tipo nem às datas de publicação pré-definidas, mas ainda assim, por conta do seu alinhamento com o tema central e pertinência de determinados autores dentro do assunto, se mostraram valiosos para o processo de revisão sistemática e foram prontamente incluídos na listagem de obras.

Já para a avaliação crítica dessas obras, foram determinados critérios muito alimentados pelos resultados da pesquisa realizada com os formandos do curso de Comunicação Organizacional (tópico 1.3.1), onde tivemos queixas sobre a didática do tema, a falta de exemplos, e a inexistência de um material intuitivo e acessível.

Os critérios foram avaliados conforme detalha o quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de avaliação para a Revisão Sistemática da Literatura

Critério de Avaliação	Descrição
-----------------------	-----------

Abordagem do Título	De que forma o material trata o tema de planejamento? Ele tem o foco em ensinar, aprimorar ou causar uma reflexão sobre o assunto?
Uso de Exemplos ou Cases	Durante as explicações, o uso de conceitos e as falas ao longo do material, o que é utilizado para facilitar o entendimento do seu conteúdo?
Acessibilidade	O conteúdo do material carrega uma linguagem acessível? Mesmo quando se trata de um assunto muito específico ou muito técnico, o entendimento não é prejudicado?
Etapas do Planejamento	Quando se fala sobre planejamento, quais são as etapas básicas que fazem parte da sua composição, segundo o material?

Fonte: Autor (2021).

Todos os materiais foram listados em uma planilha (vide Apêndice C) com informações sobre o título, autor(a), tipo (livro, artigo, monografia, tese), ano de publicação, link de acesso à obra, resumo e os critérios listados no quadro 2.

Ao final da revisão sistemática foram reunidas 38 obras. O objetivo principal desta revisão foi identificar quais eram as mais adequadas para se tornarem referências principais e com qual enfoque era mais pertinente desenvolver o produto final em relação ao seu formato, etapas, linguagem e teoria. Dentro dessas 38, as obras que foram selecionadas ao fim do processo estão descritas no quadro 3.

Quadro 3 - Obras selecionadas após a Revisão Sistemática da Literatura

Título	Autor(a)	Ano de Publicação
Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada	Margarida Maria Krohling Kunsch	2003
Planejamento Estratégico em Comunicação	Gisele Maria Colombini	2006
Planejamento de Comunicação Integrada: Manual de Sobrevivência para as organizações do século XXI	Luciene Ricciotti Vasconcelos	2009

Planejamento de Comunicação Organizacional: Uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing.	Marcélia Lupetti	2010
A Utilização de Modelos de Planejamento de Comunicação: Uma Análise em Organizações Empresariais do Vale do Paranhana	Carlos Fernando Jung & Potira Samara dos Santos Amaral	2013
A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale	Beatriz da Costa de Sá	2015
Planejamento e Implantação da Comunicação de Marketing: Uma análise comparativa entre teoria e prática	Fabiano Palhares Galão & Edson Crescitelli	2015
Planejamento de Marketing: Uma Abordagem Prática	Mirela Jeffman dos Santos	2020
Planejamento Integrado de Comunicação	Marco Túlio Câmara	2020

Fonte: Autor (2021).

1.2. Benchmarking

A realização de um *benchmarking* foi uma forma de estudar e se inspirar nos tipos de estruturas mais recorrentes na hora de ensinar sobre planejamento dentro da comunicação. O *benchmarking* é uma prática que, segundo Spendolini (1992 apud CHIAVENATO, 2004, p.588), “é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas”. E a intenção foi realizar isso com possíveis guias, artigos e “passo a passo” de desenvolvimento de planos de comunicação, planejamentos estratégicos de comunicação, planos de marketing e afins.

O processo em si se deu através da pesquisa de materiais didáticos, como sites, artigos e documentos disponibilizados on-line, publicados entre 2011 e 2021, que poderiam servir de referências de modelo para o produto final. A pesquisa foi realizada utilizando-se de algumas variáveis de palavras-chave para atingir a maior gama possível de resultados, como “Guia/Modelo/Manual/Tutorial/Passo a passo de como montar/fazer/construir/criar um planejamento/plano de comunicação/comunicação interna/comunicação externa/ comunicação organizacional/comunicação integrada/comunicação estratégica/comunicação de marketing”.

Como a quantidade de resultados obtida foi relativamente grande, a escolha dos materiais foi feita utilizando parâmetros além da data de publicação, como a relevância do site/organização que abrigava o material e o nível de detalhamento que o conteúdo trazia acerca do tema.

Para a análise desses materiais foram determinados critérios muito alimentados pelos resultados da pesquisa realizada com os formandos do curso de Comunicação Organizacional (tópico 1.3.1), onde tivemos queixas sobre a didática do tema, a falta de exemplos e a inexistência de um material intuitivo e acessível.

Os critérios foram avaliados conforme detalha o quadro 4.

Quadro 4 - Critérios de avaliação para o benchmarking

Critério de Avaliação	Descrição
Percepção Geral	Ao final da análise completa, esse material poderia se encaixar como um "guia" e servir de modelo para o produto final?
Referências	Ao longo das explicações, qual o referencial teórico utilizado sobre o tema?
Uso de Exemplos ou Cases	Durante as explicações, o uso de conceitos e as falas ao longo do material, o que é utilizado para facilitar o entendimento do seu conteúdo?
Parte Prática	O material traz algum espaço para aplicação prática do conteúdo ao longo ou ao final dele?
Acessibilidade	O material tem uma linguagem acessível? Mesmo quando se trata de um assunto muito específico ou muito técnico, o entendimento não é prejudicado?
Etapas do Planejamento	Quando se fala de planejamento, quais são as etapas básicas que fazem parte da sua composição, segundo o material?

Fonte: Autor (2021).

Todos os materiais foram listados em uma planilha (vide Apêndice D) com informações sobre o título, organização e/ou autor(a), ano de publicação, link de acesso e os critérios listados conforme o quadro 4.

Ao final do processo de *benchmarking* foram reunidos 27 materiais. O objetivo era identificar os que mais pudessem se assemelhar à ideia do produto, e assim, utilizá-los como modelos e referenciais do que seria interessante ou não de agregar em quesitos de conteúdo e estética. Os que mais se destacaram como possíveis referências dentre os 27 estão listados no quadro 5.

Quadro 5 - Materiais selecionados após o benchmarking

Título	Autor(a)/Organização	Ano de Publicação
Como elaborar um plano de marketing	SEBRAE	2013
Marketing Canvas: Planejamento de Marketing Interativo	Alexandre Cesar Motta de Castro	2018
Como fazer o planejamento de comunicação da sua empresa	Rodolfo Benetti / Orgânica Natural Marketing	2019
O que é um plano de marketing e como fazer um	Vennngage	2020
Plano de Marketing: aprenda todas as etapas e componentes essenciais de um planejamento de sucesso	Rock Content	2020
Plano de Comunicação Interna – Como fazer e Modelo para Download	Danieli Closs / Endomarketing TV	2021
Plano de marketing: o guia definitivo para o seu e-commerce	Nuvemshop	2021

Fonte: Autor (2021).

1.3. Pesquisas

Como dito no tópico “Divisão do Memorial” (página 18), as pesquisas tiveram o intuito de serem a principal fonte de informação sobre o público-alvo do produto acerca do tema central do projeto. A primeira pesquisa, responsável por dar os indícios da defasagem na didática de planejamento dentro do curso de Comunicação Organizacional, teve sua análise feita no tópico “Justificativas” (página 12) e neste tópico ela será explorada apenas como parte da metodologia. Já a segunda pesquisa, que detalhou os principais pontos de consideração a serem levados para a confecção final do produto, será explorada completamente.

1.3.1. Pesquisa com Formandos

Pesquisa realizada através de um formulário online com alunos dos semestres finais de Comunicação Organizacional, com o objetivo de medir o aprendizado do tema "planejamento em comunicação" através das disciplinas do curso. Na pesquisa foi orientado para que os alunos não considerassem aprendizados que eles adquiriram sobre o tema através de estágios ou empregos, disciplinas de outros departamentos, empresas juniores e etc. Para que assim, as respostas fossem somente de acordo com o que tinham aprendido durante o curso.

O formulário de pesquisa conteve sete perguntas, conforme detalhado no quadro 6:

Quadro 6 - Perguntas da pesquisa com formandos de Comunicação Organizacional

Pergunta	Opções de Resposta
Em que semestre você se formou?	“2/2021”, “1/2021”, “2/2020”, “1/2020” e “Em semestres anteriores”
Como você classifica o conteúdo teórico do tema "Planejamento em Comunicação" passado durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?	“Nada satisfatório”, “Pouco satisfatório”, “Satisfatório” e “Muito satisfatório”

<p>Como você classifica o conteúdo prático do tema "Planejamento em Comunicação" passado durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?</p>	<p>“Nada satisfatório”, “Pouco satisfatório”, “Satisfatório” e “Muito satisfatório”</p>
<p>Quais foram as suas principais dificuldades se tratando do tema "Planejamento em Comunicação" durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?</p>	<p>“A falta de um passo a passo intuitivo.”, “A linguagem sobre o assunto é muito técnica.”, “A falta de um referencial teórico sobre o assunto.”, “A falta de exemplos e cases de planejamentos.”, “O excesso de etapas e conceitos abordados dentro do tema.”, “A falta de didática durante a passagem dos conteúdos.” e “Outros.”</p>
<p>A seguir apresentaremos alguns tópicos de planejamento. Marque aqueles que você aprendeu durante o curso:</p>	<p>“Missão, Visão e Valores”, “Análise de Mercado”, “Análise de Concorrentes”, “Análise SWOT”, “Estudo de Público-alvo”, “Estudo de Persona”, “Desenvolvimento de Objetivos Estratégicos”, “Metas e Indicadores”, “Planos de Ação” e “Planejamento para Mídias Sociais”</p>
<p>Marque a opção mais de acordo com o seu domínio do tema "Planejamento em Comunicação" após ensinamentos das disciplinas do curso de Comunicação Organizacional. (Exclua outras vivências durante o curso e foque apenas no que foi ensinado durante as aulas)</p>	<p>“Não tenho domínio do tema.”, “Tenho pouco domínio do tema.”, “Tenho domínio razoável do tema.” e “Tenho domínio amplo do tema.”</p>
<p>Você já fez algum estágio ou conseguiu algum emprego que exigia conhecimentos de planejamento em comunicação?</p>	<p>“Sim” e “Não”</p>

Fonte: Autor (2021).

O formulário, construído em formato de enquete através da ferramenta do *Google Forms*, teve seu link divulgado em um grupo do *WhatsApp* destinado exclusivamente para formandos da Faculdade de Comunicação, e solicitado que apenas estudantes do curso de Comunicação Organizacional participassem. A coleta durou do dia 27/04 ao dia 30/04 e a análise das respostas foi feita no dia 07/05, 1 semana após esse fechamento. Do universo de participantes da pesquisa, foram coletadas respostas de 19 estudantes dos semestres finais do curso de Comunicação Organizacional, levando em conta que 27 estudantes de Comunicação Organizacional se formaram em 2/2020, semestre de aplicação do formulário.

Os resultados dessa pesquisa originaram conclusões que serviram de auxílio para a idealização do produto e também deram base aos critérios de avaliação de outras metodologias, como descrito ao longo do memorial.

Problema

O nível de aprendizado dos alunos de Comunicação Organizacional sobre o tema “planejamento em comunicação” após as disciplinas do curso é incompleto.

Objetivo Geral

Medir o aprendizado do tema "planejamento em comunicação" através das disciplinas do curso de Comunicação Organizacional.

Objetivos Específicos

- Entender quais são as maiores dificuldades no processo de aprendizado do tema “planejamento em comunicação”.
- Entender quais tópicos de planejamento foram bem assimilados ou não pelos estudantes do curso durante as disciplinas.

Justificativa

Ao aplicarmos uma pesquisa com alunos dos semestres finais do curso de Comunicação Organizacional, conseguimos ter uma base de respostas de pessoas que passaram por todas as disciplinas do curso que continham algum conteúdo relacionado a planejamento.

Amostra

19 estudantes do curso de Comunicação Organizacional que se formaram entre o primeiro semestre letivo de 2020 e o segundo semestre letivo de 2021 responderam a pesquisa.

Resultados e Análise da Pesquisa

Alguns dos gráficos com os resultados da pesquisa realizada com os formandos, além da análise das respostas, podem ser conferidas no tópico “Justificativas”, página 12 deste memorial. Já os gráficos com os resultados de todas as perguntas podem ser conferidas no Apêndice A.

1.3.2. Pesquisa com Graduandos

Pesquisa realizada através de um formulário online com graduandos do 1º ao 6º semestre do curso de Comunicação Organizacional, com o objetivo de colher informações que poderiam contribuir com o fechamento do produto em seu formato e características ideais.

Na pesquisa, foi questionado sobre quais tópicos abordados em um planejamento se teria interesse de aprender mais, quais características de um bom guia acadêmico se consideravam as mais essenciais, qual o formato de conteúdo acadêmico mais atrativo e, por fim, foi disponibilizado um espaço para sugestões e opiniões específicas sobre a confecção de um produto que tratasse de “planejamento em comunicação”.

O formulário de pesquisa conteve cinco perguntas, conforme detalhado no quadro 7:

Quadro 7 - Perguntas da pesquisa com graduandos de Comunicação Organizacional

Pergunta	Opções de Resposta
----------	--------------------

1) Qual o seu semestre no curso de Comunicação Organizacional?	“1º Semestre”, “2º Semestre”, “3º Semestre”, “4º Semestre”, “5º Semestre”, “6º Semestre” e “Semestres superiores”
2) Desses tópicos de planejamento, quais você teve vontade de aprender mais sobre, durante o curso de Comorg?	“Missão, Visão e Valores”, “Análise de Ambientes”, “Análise de Mercado”, “Análise de Concorrentes”, “Análise SWOT”, “Estudo de Público-alvo”, “Estudo de Persona”, “Desenvolvimento de Objetivos Estratégicos”, “Metas e Indicadores”, “Planos de Ação” e “Avaliação de resultados e métricas”
3) Dos pontos-chave que compõem um bom guia acadêmico, marque os dois que você considera mais importantes.	“O uso de uma linguagem clara e acessível”, “A exploração de exemplos e o uso de cases durante a explicação”, “Uma parte prática com exercícios para auxiliar na assimilação do conteúdo.”, “O uso de elementos visuais ao longo da explicação” e “O fácil acesso a referências bibliográficas para estudos posteriores”
4) Qual o formato de conteúdo acadêmico que mais te atrai?	“Site”, “Livro físico”, “Ebook”, “Vídeo” e “Podcast”
5) Falando de um produto para ajudar a entender "Planejamento em Comunicação" durante o curso de Comorg, você tem alguma sugestão ou ideia para o desenvolvimento dele?	Pergunta aberta e opcional.

Fonte: Autor (2021).

O formulário, construído em formato de enquete através da ferramenta do *Google Forms*, teve seu link de acesso divulgado em grupos de *WhatsApp* de turmas do 1º ao 6º semestre do curso de Comunicação Organizacional, além do pedido de compartilhamento do link do formulário com outros estudantes do curso, o que pode ter feito ele chegar a outros

tipos de grupos ou canais. A coleta durou do dia 20/09 ao dia 24/09 e a análise das respostas foi feita no próprio dia 24/09, logo após o fechamento do formulário. Do universo de participantes desta pesquisa, foram coletadas 33 respostas. O detalhamento das respostas objetivas estão presentes nos gráficos 5, 6 e 7. As respostas da pergunta aberta e do semestre dos estudantes estarão no Apêndice B.

Problema

Os estudantes do curso de Comunicação Organizacional não tem um bom material de referência para aprender sobre planejamento em comunicação.

Objetivo Geral

Colher insumos dos estudantes de Comunicação Organizacional para aprimorar a confecção do produto.

Objetivos Específicos

- Definir quais tópicos dentro do produto dar mais atenção.
- Definir quais características do produto dar mais prioridade.

Justificativa

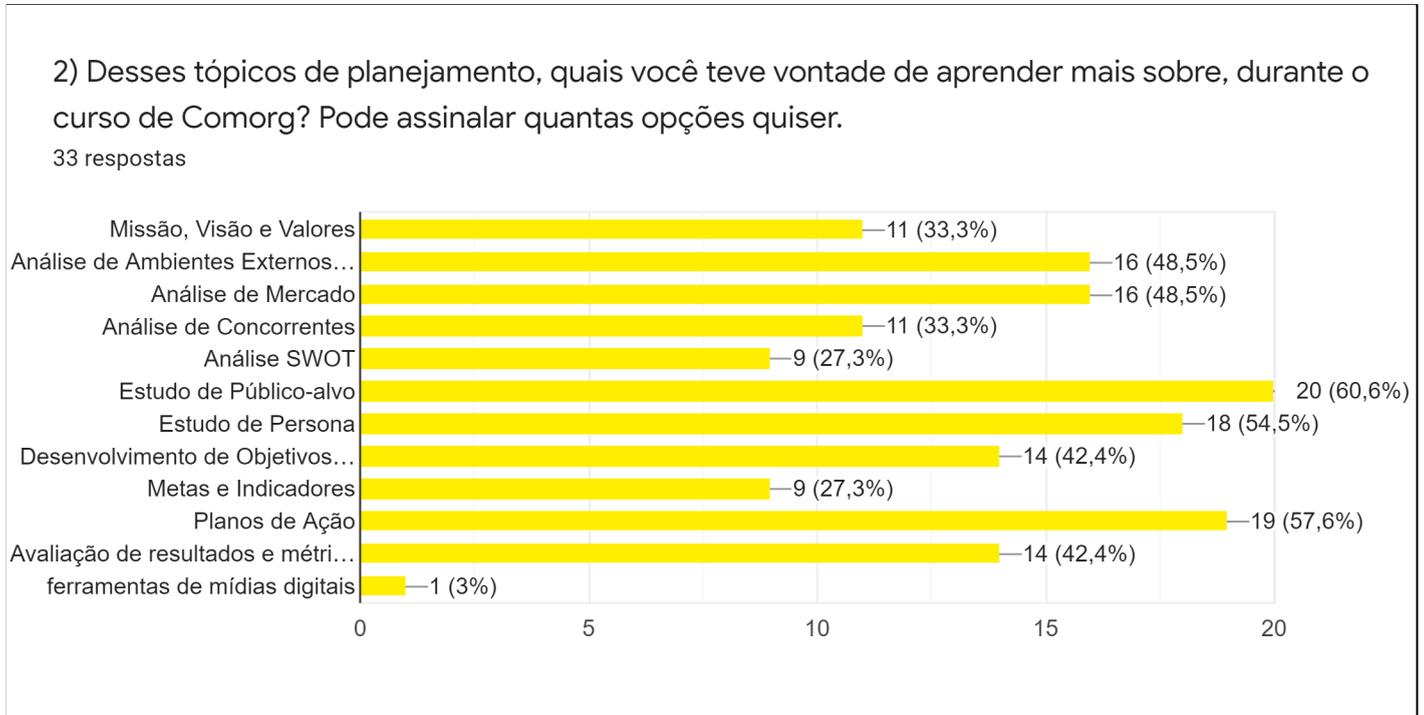
Ter um contato direto com a opinião do público principal que terá a oportunidade de usufruir do produto.

Amostra

33 estudantes de graduação do 1º ao 6º semestre do curso de Comunicação Organizacional responderam a pesquisa.

Resultados e Análise da Pesquisa

Gráfico 5 - Tópicos mais demandados de um planejamento

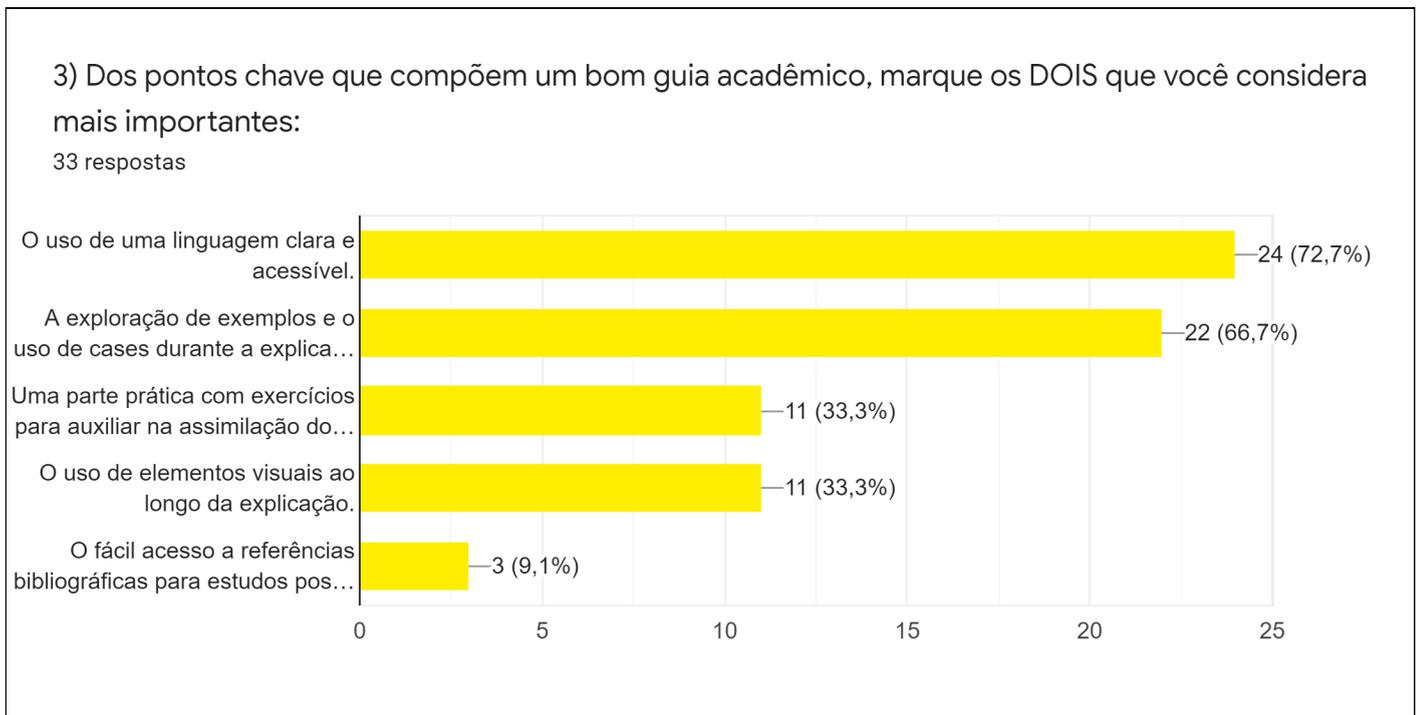


Fonte: Autor (2021).

Os tópicos “Estudo de Público-alvo”, “Estudo de Persona” e “Planos de Ação” estiveram presentes em mais da metade das respostas sobre tópicos mais demandados. De forma integral, “Missão, Visão e Valores” esteve presente em 33,3% das respostas, “Análise de Ambientes Externos e Internos” surgiu em 48,5% das respostas, “Análise de Mercado” apareceu em 48,5% das respostas, “Análise de Concorrentes” esteve em 33,3% das respostas, “Análise SWOT” se fez presente em 27,3% das respostas, “Estudo de Público-alvo” esteve em 60,6% das respostas, “Estudo de Persona” apareceu em 54,5% das respostas, “Desenvolvimento de Objetivos Estratégicos” surgiu em 42,4% das respostas, “Metas e Indicadores” esteve presente em 27,3% das respostas, “Planos de Ação” esteve presente em 57,6% das respostas e “Avaliação de Resultados e Métricas” esteve em 42,4% das respostas. Além do tópico “ferramentas de mídias digitais” incluso de forma voluntária por um dos estudantes.

Ao analisar esses resultados, os tópicos “Estudo de Público-alvo”, “Estudo de Persona”, “Planos de Ação”, “Análise de Ambientes Externos e Internos” e “Análise de Mercado” receberam uma maior atenção na parte teórica e prática dentro do guia.

Gráfico 6 - Características mais demandadas de um guia



Fonte: Autor (2021).

As características “Linguagem clara e acessível” e “Exploração de exemplos e cases”, foram assinaladas como mais importantes em mais da metade das respostas. De forma integral, “O uso de uma linguagem clara e acessível” esteve presente em 72,7% das respostas, “A exploração de exemplos e o uso de cases durante a explicação” foi assinalado em 66,7% das respostas, “Uma parte prática com exercícios para auxiliar na assimilação do conteúdo” apareceu em 33,3% das respostas, “O uso de elementos visuais ao longo da explicação” surgiu em 33,3% das respostas e “O fácil acesso a referências bibliográficas para estudos posteriores” esteve presente em 9,1% das respostas.

Analisando esses resultados, a acessibilidade e a clareza da linguagem do guia foi um ponto ainda mais enfatizado, junto com a reformulação dos exemplos que já estavam incluídos no guia, para ficarem os mais didáticos possíveis aos usuários.

Gráfico 7 - Formato mais demandado de conteúdo acadêmico



Fonte: Autor (2021).

Conteúdos acadêmicos em vídeo, eBook e site foram considerados como os mais atrativos pelos estudantes. De forma integral, “Vídeo” foi considerado por 39,4% dos estudantes, “eBook” foi assinalado por 21,2% dos estudantes, “Site” foi a resposta de 21,2% dos estudantes, “Livro físico” foi considerado por 9,1% dos estudantes e “Podcast” também por 9,1% dos estudantes.

Ao analisar esses resultados, a estrutura e a estética do guia permaneceram em formato de eBook. Ponto esse que será melhor detalhado no tópico 2.3. Estética do Guia.

CAPÍTULO II: DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Neste terço final, falaremos sobre todo o processo que envolveu a produção do produto. Desde a definição do conceito e o desenvolvimento do seu sumário inicial até a escolha pela plataforma de diagramação e a projeção da sua divulgação.

2.1. Guia ou Manual?

Primeiro, vamos falar do que foi estudado para definir a “editoria” do produto. Na busca por referenciais teóricos acerca do gênero de cunho instrucional, temos alguns apontamentos sobre o uso e a confecção de manuais de instrução. Valentim define como:

Documento que contém instruções detalhadas sobre uma determinada atividade/tarefa, visando o bom desenvolvimento de atividades administrativas, técnicas e operacionais. As informações dispostas de forma sistematizada, se constituem em um instrumento facilitador para o funcionamento da organização. É um documento de consulta permanente, que os colaboradores de um setor podem utilizar para sanar dúvidas e executar suas atividades/tarefas com segurança. Manuais são essenciais para conhecermos os ambientes, fluxos e processos organizacionais. (VALENTIM, 2019, pp.2 e 3).

Sendo um material que pode ser desenvolvido para diversos fins, existem algumas definições acerca dos tipos de manuais existentes:

Quadro 8 - Tipos de manuais

Tipo de Manual	Descrição
Manual de Organização, Manual de Estrutura	Enfoca a própria organização, a constituição de seus setores, seu organograma.
Manual de Instruções, Manual de Normas e Procedimentos, Manual de Processo, Manual de Serviços	Define as diretrizes e detalha como fazer o trabalho de natureza burocrática de uma determinada organização.
Manual de Formulários	Define a finalidade do formulário, seu preenchimento, a distribuição e a utilização do formulário na organização.

Manual de Normas	Semelhante a qualquer regulamento interno ou regimento.
Manual de Sequência Administrativa	Descreve as fases e as operações de cada processo de forma detalhada.

Fonte: Valentim, 2019, p. 4.

Na obra “Organização, Sistemas e Métodos”, Prêve (2011, pp.109 e 110) destaca, referenciando-se a diversos outros autores, como D’Ascenção, Araújo, Oliveira, Balletero Alvarez e Chinelato Filho, quais são as vantagens e as desvantagens da utilização deste tipo de material.

Dentre as vantagens: O uso dele para facilitar a efetivação e o cumprimento de normas, procedimentos e outros critérios necessários para o bom desempenho de atividades; o fato de poder evitar a execução improvisada de uma atividade; e a possibilidade de minimizar conflitos entre agentes de uma área ou atividade, em vista de uma clara definição do que deve ser feito, como, quando, onde, por quem e por que.

Dentre as desvantagens: O fato dele nem sempre permitir flexibilidade nas ações; a sua não utilização constante e, por conseguinte, a não atualização, pode torná-lo obsoleto em pouco tempo; e a estrutura e o desenvolvimento de um manual deve levar em conta que muitas pessoas não se sentem atraídas pela leitura de grandes manuais, e dispor de um manual sintético pode não contemplar os assuntos e ser pouco útil, portanto, é preciso ter objetividade e certeza de sua utilidade.

Entretanto, como dito durante o memorial, o produto em questão será um guia. E guias carregam consigo algumas diferenças quando comparados a manuais.

Quadro 9 - Diferenças entre manuais e guias

	Manual	Guia
Definição	De ou relativas ao uso das mãos; Um pequeno livro que fornece informações úteis sobre algo.	Para dirigir ou liderar (alguém); Para dirigir ou controlar o caminho ou curso de (algo); Para dirigir ou influenciar os pensamentos ou comportamentos (alguém).
Descrição	Um manual fornece informações	Um guia fornece informações pontuais e

	técnicas detalhadas sobre algo.	concisas específicas do usuário.
Propósito	Instrução técnica detalhada.	Para o ponto de informação que é relevante para o usuário.
Exemplo	A instrução manual nos ajudou; Foi fácil quando começamos a usar a configuração manual; O carro vem com um dono manual; Você receberá um treinamento manual para ajudá-lo.	O guia me ajudou a tomar uma decisão; O guia foi muito informativo; O guia me ajudou a entender o tópico.

Fonte: Site da Natapa.³

Ainda que siga a mesma linha teórica e literária de um material instrucional, são muito poucos os referenciais existentes acerca do “guia” como um gênero específico. Fazendo-se necessária a inspiração no que foi coletado durante a revisão literária e principalmente no processo de *benchmarking*.

A grande definição após esses estudos é de que o propósito do produto final não é instruir exatamente como deve ser feita a atividade de planejamento, como seria num manual, mas sim apenas dar direcionamentos para que os usuários consigam prosseguir por conta própria e irem em busca de mais conhecimentos futuramente, como num verdadeiro guia.

2.2. O Conteúdo do Guia

Ao idealizar o conteúdo do guia, a primeira definição necessária foi sobre o seu sumário. Quando se trata de planejamento, e particularmente o de comunicação, a definição de etapas é um capítulo à parte. Autores convergem e divergem sobre quais seriam os tópicos necessários para um planejamento ser feito em sua plenitude. Mas como um dos pontos de avaliação da revisão sistemática da literatura e do *benchmarking* eram justamente as etapas básicas de um planejamento, foi feito então um cruzamento entre o que os principais materiais recolhidos trabalhavam e o entendimento do que seria interessante de repassar para estudantes iniciantes no tema. Como resultado, o guia se limitou a abordar os seguintes tópicos de planejamento: Diagnóstico Inicial, Análises Ambientais (Macroambientes e Microambientes),

³ Disponível em: <<https://pt.natapa.org/difference-between-manual-and-guide-417>> Acesso em 12 jun. 2021.

Análise SWOT, Estudo de Público (Segmentação de Mercado e Persona), Objetivos, Metas, Estratégias de Comunicação, Plano de Ação (Implementação, Recursos e Monitoramento) e Avaliação de Projetos em Comunicação (Análise dos Resultados e Relatório Final).

Dentro do conteúdo do guia, foram adicionadas, além das etapas do planejamento, uma introdução sobre a proposta do material, alguns conceitos teóricos sobre planejamento na comunicação organizacional e um dos principais agregadores do produto, que foi o capítulo final de revisão e a disponibilização de um modelo de planejamento para práticas futuras.

Além da parte introdutória, a divisão de capítulos foi feita em outras 5 partes. A primeira, intitulada “Parte 1 - Estudando o Terreno”, focou no estudo da organização e dos ambientes em que o planejamento atua. A segunda, “Parte 2 - Definindo o Norte”, esclareceu os principais direcionamentos do planejamento. A terceira, “Parte 3 - Partindo para a Prática”, transformou o que tinha sido estudado e definido anteriormente em ações práticas. A quarta, “Parte 4 - Avaliando os Resultados”, tratou de avaliar os resultados obtidos pelo planejamento. E a quinta, “Parte 5 - Resumo & Modelo Completo”, tratou de finalizar o guia com a recapitulação e o modelo disponibilizado.

Quadro 10 - Sumário do guia

Sumário	
Introdução	Um guia para o nosso Guia <ol style="list-style-type: none"> a. Para quem é este material? b. E como usá-lo? O que é planejamento e qual a sua importância? <ol style="list-style-type: none"> a. O Planejamento b. O Planejamento em Comunicação c. A Comunicação Organizacional Integrada d. Criando um Planejamento
Parte 1 - Estudando o Terreno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico Inicial <ol style="list-style-type: none"> a. Entendendo a organização 2. Análises Ambientais <ol style="list-style-type: none"> a. Macroambientes b. Microambientes 3. Análise SWOT <ol style="list-style-type: none"> a. Aspectos Internos b. Aspectos Externos c. Diagnóstico Estratégico

Parte 2 - Definindo o Norte	<p>4. Estudo de Público</p> <p>a. Segmentação de Mercado</p> <p>b. Persona</p> <p>5. Definição de Objetivos</p> <p>a. Objetivos Gerais</p> <p>b. Objetivos Específicos</p> <p>6. Definição de Metas</p>
Parte 3 - Partindo para a Prática	<p>7. Definição de Estratégias de Comunicação</p> <p>8. Formando o Plano de Ação: Implementação, Recursos e Monitoramento</p> <p>a. O 5W2H</p> <p>b. Recursos e Orçamento</p> <p>c. Monitoramento e Controle</p>
Parte 4 - Avaliando os Resultados	<p>9. Avaliação de Projetos em Comunicação</p> <p>a. Análise dos Resultados</p> <p>b. Relatório Final</p>
Parte 5 - Resumo & Modelo Completo	<p>10. A Base de um Planejamento de Comunicação</p> <p>a. Resumo</p> <p>b. Conclusão</p>

Fonte: Autor (2021).

Com as diretrizes do conteúdo bem definidas, o planejamento da didática do guia foi pautado seguindo as principais dores coletadas pela pesquisa com os formandos do curso de Comunicação Organizacional, como a falta de alinhamento entre teoria e prática e a carência de exemplos que facilitassem a assimilação do tema, além dos insumos retirados dos materiais que se destacaram no processo de *benchmarking*. A maioria dos tópicos foi introduzido com sua teoria alinhada a alguma situação mais “lúdica” e atrativa para que favorecesse o entendimento, seguida de um exemplo do como aquele tema poderia ser posto em prática dentro de um plano de comunicação. Ao final de cada tópico, foram disponibilizados “quadros” que pudessem nortear o exercício daquele tema em situações e planejamentos posteriores.

Para a escrita do conteúdo, foram utilizados os materiais resultantes da revisão sistemática que mais se alinhavam com o tema e a proposta do guia, servindo como as grandes referências teóricas (quadro 3). Algumas referências tinham foco maior ou menor em determinados assuntos, mas foi um bom alinhamento entre os ensinamentos dos autores e os meus conhecimentos práticos na área. Destaco aqui o material do Marco Túlio Câmara

“Planejamento Integrado de Comunicação” (2020), como a referência que mais se alinhou com a proposta do guia e que também pode ser utilizada como norte para outros trabalhos e planejamentos de comunicação.

Por fim, importante detalhar que o guia também foi escrito em um formato mais leve e descontraído, principalmente na tentativa de fazer um tema tão denso, como o de planejamento, ser absorvido sem qualquer angústia ou sofrimento pelos estudantes e demais usuários.

Mas a linguagem não seria o único trunfo para o que o produto se tornasse um diferencial, a parte estética foi uma forma de tornar todo o conteúdo mais didático e atrativo, como será abordado no tópico seguinte.

2.3. A Estética do Guia

Com o entendimento de que um design bem feito faz diferença na comunicação, a parte estética do guia sempre foi tratada como ponto de grande importância. A primeira decisão a ser tomada foi o formato em que o produto seria concebido, e o melhor modelo para que o conceito de “guia” não se perdesse foi o de eBook. A facilidade de compartilhamento e visualização do produto neste formato pesaram para a decisão, além de que, como o conteúdo do guia foi redigido em um documento separado, a transição poderia então ser feita da melhor forma possível, sem nenhuma perda no meio do processo.

Dentre as plataformas selecionadas para fazer o processo de diagramação estavam Flipsnack, Google Slides, Livros Digitais, My eBook Maker, Venngage e Visme, mas a escolhida ao final foi o Canva⁴. A escolha se deu principalmente por conta de fatores como familiaridade com a plataforma, disponibilização de diferentes ícones visuais, opção de *download* do arquivo em formato PDF e a possibilidade do uso da versão *premium* por 30 dias gratuitamente para acesso a novos recursos, usufruídos justamente durante o período de diagramação do produto.

Sobre aspectos visuais, como cores, elementos e tipografia: A priorização foi por uma paleta azul em tom mais suave, acompanhada de suas cores complementares em tons amarronzados. Como detalhado na obra “Psicologia das Cores”, de Eva Heller (2013, p.60), “O azul é a principal cor das virtudes intelectuais. Seu acorde típico é azul e branco. Essas são as principais cores da inteligência, da ciência, da concentração.” Portanto, a ideia foi utilizar

⁴ https://www.canva.com/pt_br/

de um tom que favorecesse a concentração e a criatividade, mas que também não cansasse a leitura, principalmente se tratando de um material didático.

A maioria dos ícones gráficos presentes no guia tiveram um conceito de “rascunho” para que remetesse à ideia de um material prático. Eles foram dispostos dentro do guia de forma que não tirassem a atenção do conteúdo em si.

A tipografia foi completamente feita em Montserrat e suas variações em Semibold, Medium e Classic. Por ser uma fonte de caráter mais moderno, pela proposta do guia ser uma referência desassociada dos velhos materiais acadêmicos e por se encontrar em formato digital, o que favorece as fontes sem serifa, ela foi a escolhida. A figura 4 detalha os aspectos visuais do guia.

Figura 4 - Aspectos visuais do guia



Fonte: Autor (2021).

2.4. A Divulgação do Guia

Como a divulgação do guia não conseguirá ser feita antes do fechamento deste memorial, aqui serão descritas possíveis ações que poderão auxiliar no alcance do produto e consequentemente na utilização dele de acordo com os objetivos previamente propostos. A descrição dessas estratégias em formato de plano de ação será feita com o método 5W2H⁵.

Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília

A primeira ação seria utilizar o guia como um dos materiais de referência das disciplinas de “Introdução ao Planejamento” e “Planejamento em Comunicação”, respectivamente do 1º e do 2º semestre do curso de Comunicação Organizacional da UnB. Além da presença na ementa das matérias, ele seria disponibilizado para os alunos das disciplinas em possíveis trabalhos de planejamento, servindo como um complemento do que foi repassado pelos professores e um norte na hora da prática. Sem contar com a possibilidade de estudos por conta própria através do material se algum dos alunos se interessar mais sobre o tema.

Quadro 11 - Plano de Ação 1

O quê?	Promover o uso do guia para com os estudantes das matérias introdutórias de planejamento.
Por quê?	Por ser o momento em que os estudantes mais precisam de auxílio na aprendizagem do tema “planejamento em comunicação”.
Quando?	Em aulas pontuais durante o andamento da disciplina.
Quem?	Os docentes das matérias introdutórias de planejamento.
Onde?	Disponibilizado através dos canais de comunicação dos professores com os alunos, podendo ser grupos do <i>Whatsapp</i> , e-mails compartilhados, entre outros meios.
Como?	Antes do início do semestre letivo será feito um contato com os docentes dessas disciplinas para apresentação do material e da proposta. Se a postura for receptiva, serão alinhados os métodos de avaliação dos professores, a programação de aulas e o conteúdo do guia para que a utilização do material seja feita da melhor forma possível. Serão também definidas, em conjunto, formas de

⁵ Abreviação e junção dos termos em inglês *What* (O quê), *Why* (Por quê), *When* (Quando), *Who* (Quem), *Where* (Onde), *How* (Como) e *How much* (Quanto).

	medir o retorno do uso do material e possíveis <i>feedbacks</i> sobre o auxílio que ele deu aos estudantes para serem feitos possíveis aprimoramentos e correções.
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Autor (2021).

Empresas Juniores de Comunicação da Universidade de Brasília

A segunda ação seria a proposta da utilização do guia para auxiliar possíveis membros da área de planejamento das empresas juniores presentes na FAC. Por esses alunos buscarem voluntariamente a possibilidade de pôr em prática os estudos da comunicação e já terem um interesse por planejamento, o guia poderia ser um bom material para retirada de insumos.

Quadro 12 - Plano de Ação 2

O quê?	Promover o uso do guia para com membros das áreas de planejamento de empresas juniores.
Por quê?	Por ser uma forma de alcançar estudantes de comunicação que estão em busca de referências, aprendizados e práticas dentro da área do planejamento.
Quando?	Durante o período de treinamento de membros da empresa.
Quem?	Diretores das áreas de planejamento ou o próprio autor do guia.
Onde?	Nos treinamentos que tenham a temática de planejamento ou ao longo de possíveis projetos que necessitem de planejamento.
Como?	Antes do início do processo seletivo dessas empresas será feito um contato com os diretores das áreas de planejamento para apresentação do material e da proposta. Se a postura for receptiva, serão alinhados os ensinamentos da empresa acerca do tema com o possível auxílio do guia no entendimento teórico e prático de planejamento. Esse auxílio poderá ser feito através de um treinamento com a temática e a posterior disponibilização do guia para a utilização dele em serviços, por exemplo. Será definida uma data posterior para coleta de <i>feedbacks</i> e opiniões acerca do uso e da estrutura do guia para serem feitos possíveis aprimoramentos e correções.
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Autor (2021).

Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Como a proposta do guia é trabalhar o planejamento dentro da comunicação organizacional, torna-se pertinente a possibilidade dele servir de referência para estudantes de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) que tenham alguma dificuldade ou vontade de aprender mais sobre o tema de planejamento. O contato para a implementação dessa ideia seria feito diretamente com docentes de matérias similares às que trabalham o planejamento de comunicação num nível introdutório na universidade.

Quadro 13 - Plano de Ação 3

O quê?	Promover o uso do guia para com outros estudantes de Comunicação Organizacional.
Por quê?	Para abrir um contato entre os dois cursos de comorg existentes no país e consequentemente auxiliar possíveis estudantes com as mesmas dificuldades quando falamos de planejamento em comunicação.
Quando?	Em aulas ou momentos do curso que abordam planejamento num nível introdutório.
Quem?	Os docentes do curso com especialização em planejamento.
Onde?	Disponibilizado através dos canais utilizados por alunos e docentes da UTFPR.
Como?	Antes do início do semestre letivo será feito um contato com os professores que trabalham o tema “planejamento em comunicação” dentro do curso para apresentação do material e da proposta. Se a postura for receptiva, serão alinhados os momentos e métodos mais oportunos para a disponibilização do guia aos estudantes de Comunicação Organizacional que tenham interesse. Serão também definidas, em conjunto, formas de medir o retorno do uso do material e possíveis <i>feedbacks</i> para serem feitos possíveis aprimoramentos e correções.
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Autor (2021).

Kindle Direct Publishing

O *Kindle Direct Publishing*⁶ é uma plataforma da Amazon que possibilita a publicação de livros e eBooks de forma autônoma e gratuita. Seria uma divulgação feita em larga escala para possíveis interessados no tema de planejamento em comunicação organizacional e que precisam de algum material referencial, como eu precisei durante as minhas pesquisas, por exemplo.

⁶ https://kdp.amazon.com/pt_BR/

Quadro 14 - Plano de Ação 4

O quê?	Promover o guia para quem tiver interesse no tema de “planejamento em comunicação”.
Por quê?	Por ser uma forma de conseguir alcançar pessoas que têm as mesmas dificuldades e/ou interesses sobre o tema, mas que não estão englobadas nas estratégias anteriores.
Quando?	Após o fechamento completo do guia.
Quem?	A publicação na plataforma será feita pelo próprio autor do guia.
Onde?	Na plataforma <i>Kindle Direct Publishing</i> , da Amazon.
Como?	Será feita uma adaptação do material de acordo com possíveis pré-requisitos, além da adição das informações necessárias para sua veiculação, como preço, descrição e número de páginas. Com tudo isso resolvido, será feita a publicação oficial e posterior análise dos dados fornecidos pela própria plataforma sobre a utilização do material.
Quanto?	Sem custos.

Fonte: Autor (2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo da comunicação, o planejamento se encontra como uma ferramenta crucial para a organização e o sucesso de possíveis iniciativas. A complexidade e a importância desse tema, alinhadas às minhas experiências profissionais e pessoais no âmbito acadêmico, despertaram a ideia de construir um material que ajudasse outras pessoas com vivências e interesses parecidos. Independentemente do tamanho desse auxílio, se ele fosse apenas uma checagem rápida para alguns ou realmente um “livro de bolso” para outros, realizar este guia foi a necessidade de contribuir para a formação de colegas de curso e de profissão. Propósito esse que descobri durante a minha jornada na universidade e que carrego comigo em iniciativas profissionais e pessoais.

O produto não substitui problemas de didática do curso ou dispensa o estudo e esforço dos estudantes. Ele é um empurrão, uma inspiração, um norte, a fim de facilitar e potencializar o processo de construção desse conhecimento. É um primeiro passo que se inspirou em outras obras já produzidas, tanto nas temáticas quanto nos formatos de apresentação do conteúdo, enriquecido por exemplos atuais e acessíveis.

Outras características, propostas como grandes diferenciais do material, são a sua linguagem e o seu formato “acessível, atraente, sintético e aprofundado”. Essas demandas apareceram na pesquisa com graduandos e se refletiram na busca por uma linguagem simples, descontraída, vinculada a um conteúdo aprofundado e uma formatação atraente. No entanto, esse talvez tenha sido o maior desafio do projeto: Associar leveza, informação, profundidade e clareza, em tentativas e erros que, pelo curto tempo de confecção do guia e inexperiência do autor, foram dificultados.

Por fim, considero que o sucesso do guia, isto é, a realização dos objetivos a que se propôs, só poderá ser medido após a realização da etapa de divulgação e, conseqüentemente, a avaliação dos resultados junto a docentes e discentes que tiverem contato com o produto. Então este é o grande encaminhamento do memorial, a avaliação dos resultados das estratégias de divulgação elencadas, para assim, saber o real impacto que o guia terá no aprendizado do planejamento em comunicação.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Sofia. Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital. *Forbes*, 2020. Disponível em: <<https://www.forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-a-celeraram-projetos-de-transformacao-digital/>> Acesso em: 14 maio. 2021.
- ALVARADO, Graciela Paz; MORÁN, Elsa Del Carmen Villegas; GUTIÉRREZ, Yazmín Vargas. A formação profissional do comunicador organizacional em um universo cada vez mais globalizado. *Organicom*. USP, v. 16 n. 30, p. 125 - 132, set. 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/154574>> Acesso em: 23 maio. 2021.
- BELLUZZO, Regina Celia Baptista; CABESTRÉ, Sonia Aparecida. A formação docente na área de relações públicas: tendências e perspectivas na era da comunicação digital. *Organicom*. USP, v. 17 n. 32, p. 105 - 117, jun. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.17.170932>> Acesso em 23 maio. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COLOMBINI, Gisele Maria. *Planejamento Estratégico em Comunicação*. 2006. 83 f. Monografia (Pós Graduação) - Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.
- DENDASCK, Carla. *Como Fazer Busca Sistematizada*. Revista Científica Núcleo do Conhecimento. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=iU9NDQxNAGs>> Acesso em 26 jul. 2021.
- FAC/UNB. *Comunicação Organizacional*. 2019. Disponível em: <<http://fac.unb.br/comunicacao-organizacional/>> Acesso em 24 mai. 2021.
- HELLER, Eva. *A psicologia das cores: Como as cores afetam a emoção e a razão*. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.
- HOOTSUITE. *Social Trends 2021*. Tom Keiser, 2021. 54 f. Disponível em: <<https://www.hootsuite.com/pt/recursos/digital-trends>> Acesso em: 14 maio. 2021.
- IBGE. *Pulso Empresa: O IBGE apoiando o combate à covid-19*. 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>> Acesso em: 14 maio. 2021.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4º edição revista. São Paulo: Summus, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- NATAPA. *Diferença entre manual e guia*. 2021. Disponível em: <<https://pt.natapa.org/difference-between-manual-and-guide-417>> Acesso em 12 jun. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração: Teoria e Prática*. Versão compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

PRÉVE, Altamiro Damian. *Organização, Sistemas e Métodos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

RHODEN, Valmor; RHODEN, Juliana Lima Moreira. O ensino de relações públicas no Brasil em relação às tecnologias digitais. *Organicom*. USP, v. 11 n. 20, p. 14 - 23, jun. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139213>> Acesso em 23 maio. 2021.

SÁ, Beatriz da Costa de. *A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale*. 2015. 61 f. Monografia (Graduação) - Comunicação Social / Jornalismo - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro.

SEBRAE. *Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. São Paulo, 2014. 50 f. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 14 maio. 2021.

SEBRAE. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Distrito Federal. 2016. 68 f. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 14 maio. 2021.

SOARES, Sandra Regina; CUNHA, Maria Isabel da. *Formação do professor: A docência universitária em busca de legitimidade*. Salvador: Edufba, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.7476/9788523211981>> Acesso em: 24 maio. 2021.

VALENTIM, Marta. *Elaboração de Manuais, Normas, Instruções e Formulários*. Marília: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências – Câmpus de Marília Departamento de Ciência da Informação/UNESP, 2019.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO E RESULTADOS DA PESQUISA COM FORMANDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Olá!! Me chamo Pedro Torres e sou graduando do curso de Comunicação Organizacional na UnB. Você poderia me ajudar com meu TCC?

Este formulário tem como objetivo medir o aprendizado do tema "Planejamento em Comunicação" no curso de Comorg. Portanto, durante as respostas, desconsidere o que aprendeu em estágios ou empregos, disciplinas de outros departamentos, empresas juniores etc. e responda somente sobre o que aprendeu durante as disciplinas do curso.

São só 7 perguntinhas (todas objetivas), agradeço desde já <333

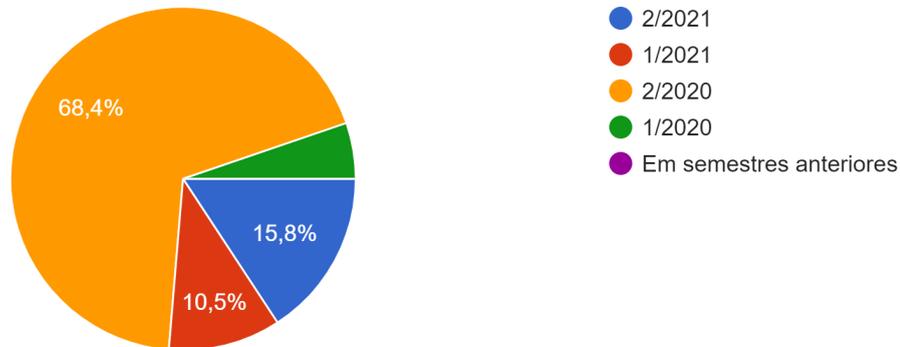
Questionário:

- 1) Em que semestre você se formou?
- 2) Como você classifica o conteúdo teórico do tema "Planejamento em Comunicação" passado durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?
- 3) Como você classifica o conteúdo prático do tema "Planejamento em Comunicação" passado durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?
- 4) Quais foram as suas principais dificuldades se tratando do tema "Planejamento em Comunicação" durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional? (Pode marcar mais de uma opção)
- 5) A seguir apresentaremos alguns tópicos de planejamento. Marque aqueles que você aprendeu durante o curso:
- 6) Marque a opção mais de acordo com o seu domínio do tema "Planejamento em Comunicação" após ensinamentos das disciplinas do curso de Comunicação Organizacional. (Exclua outras vivências durante o curso e foque apenas no que foi ensinado durante as aulas)
- 7) Agora para finalizar: Você já fez algum estágio ou conseguiu algum emprego que exigia conhecimentos de planejamento em comunicação?

Resultados:

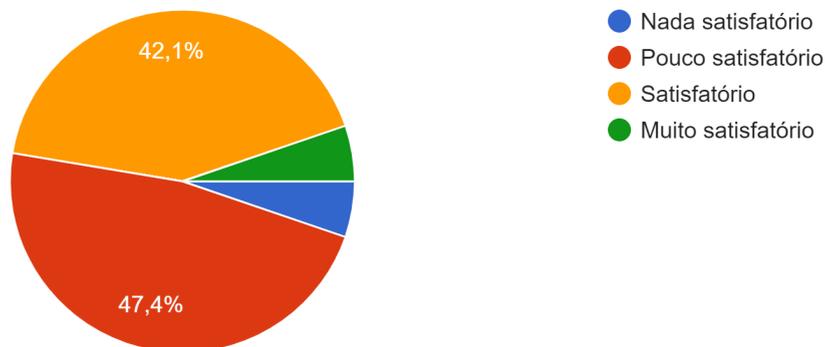
Em que semestre você se formou?

19 respostas



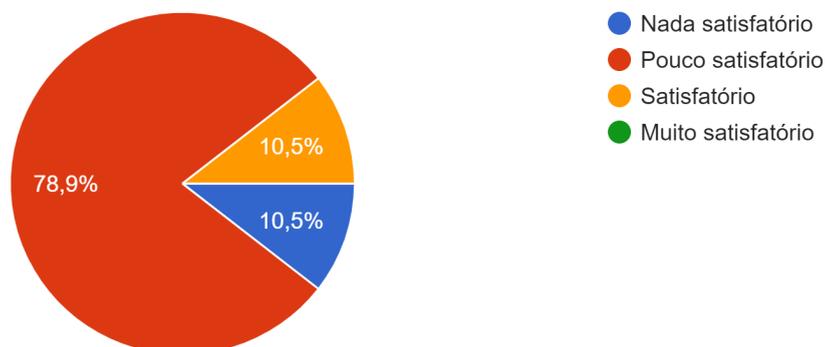
Como você classifica o conteúdo teórico do tema "Planejamento em Comunicação" passado durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?

19 respostas



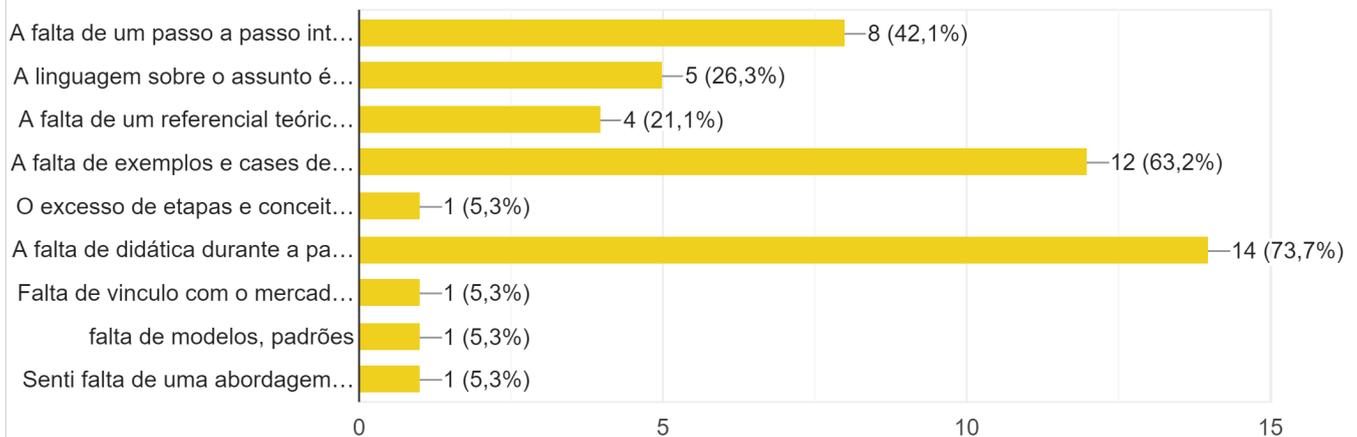
Como você classifica o conteúdo prático do tema "Planejamento em Comunicação" passado durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional?

19 respostas



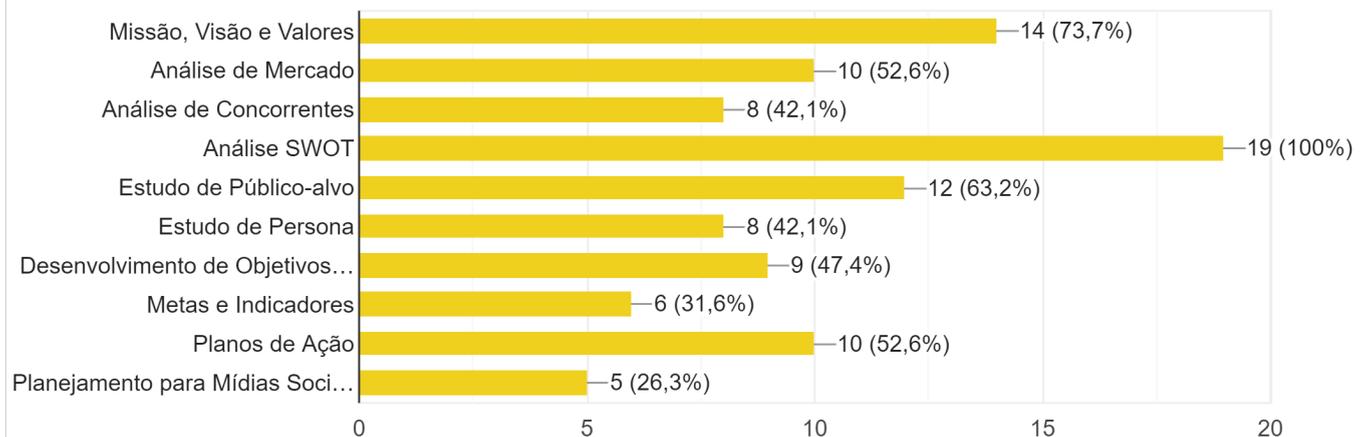
Quais foram as suas principais dificuldades se tratando do tema "Planejamento em Comunicação" durante as disciplinas do curso de Comunicação Organizacional? (Pode marcar mais de uma opção)

19 respostas



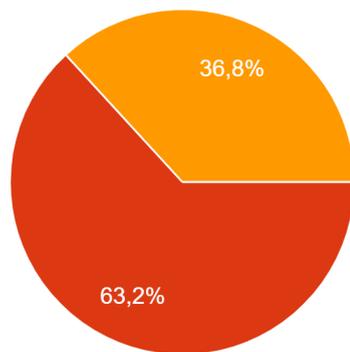
A seguir apresentaremos alguns tópicos de planejamento. Marque aqueles que você aprendeu durante o curso:

19 respostas



Marque a opção mais de acordo com o seu domínio do tema "Planejamento em Comunicação" após ensinamentos das disciplinas do curso de Co...que apenas no que foi ensinado durante as aulas)

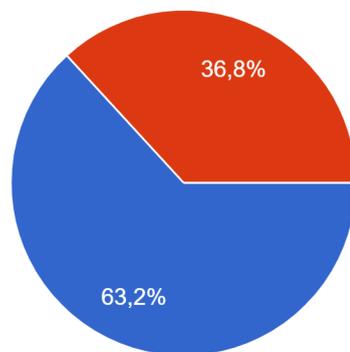
19 respostas



- Não tenho domínio do tema.
- Tenho pouco domínio do tema.
- Tenho domínio razoável do tema.
- Tenho domínio amplo do tema.

Agora para finalizar: Você já fez algum estágio ou conseguiu algum emprego que exigia conhecimentos de planejamento em comunicação?

19 respostas



- Sim
- Não

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO E RESULTADOS DA PESQUISA COM GRADUANDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Olá!! Me chamo Pedro Torres e sou formando do curso de Comunicação Organizacional na UnB. Você poderia me ajudar com meu TCC?

Este formulário tem como objetivo colher percepções dos estudantes de Comorg para o desenvolvimento de um produto sobre "Planejamento em Comunicação". Mais precisamente um guia para auxiliar na didática, no entendimento e na prática desse tema tão importante dentro do nosso curso.

São só 5 perguntinhas!!! Agradeço desde já e qualquer sugestão, dúvida ou curiosidade é só me chamar no (xx) xxxxxxxxxx.

Gratidão <333

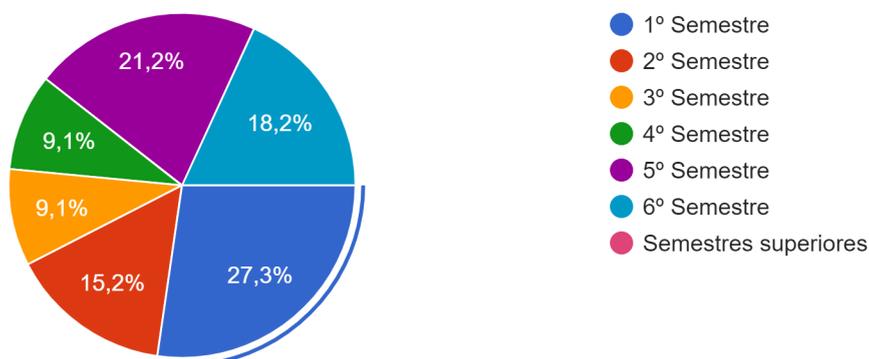
Questionário:

- 1) Qual o seu semestre no curso de Comunicação Organizacional?
- 2) Desses tópicos de planejamento, quais você teve vontade de aprender mais sobre, durante o curso de Comorg? Pode assinalar quantas opções quiser.
- 3) Dos pontos chave que compõem um bom guia acadêmico, marque os DOIS que você considera mais importantes.
- 4) Qual o formato de conteúdo acadêmico que mais te atrai?
- 5) Por fim, falando de um guia para ajudar a entender "Planejamento em Comunicação" durante o curso de Comorg, você tem alguma sugestão ou ideia para o desenvolvimento dele? Comenta aí!!

Resultados:

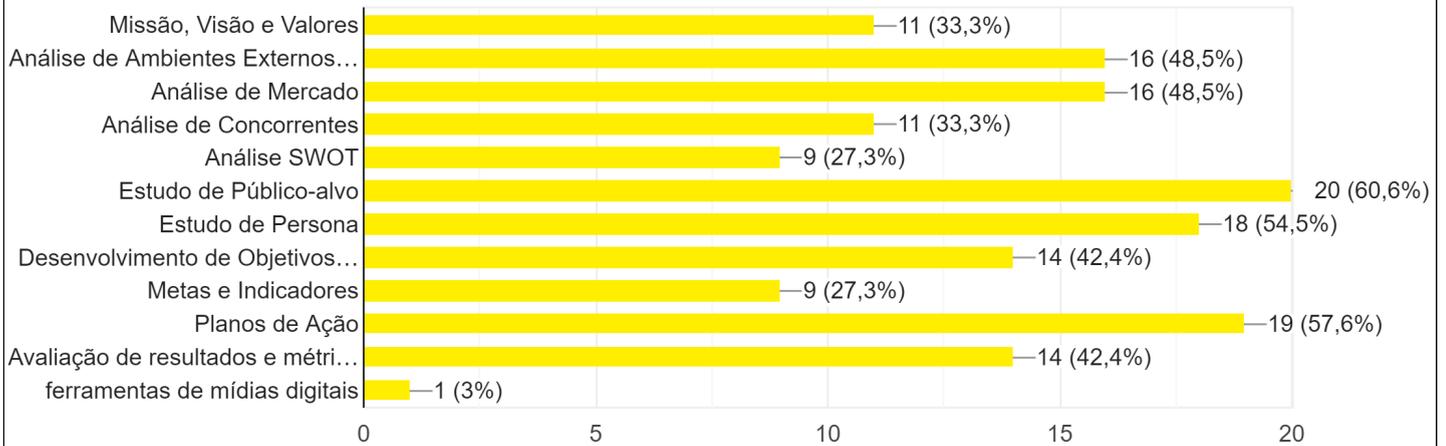
1) Qual o seu semestre no curso de Comunicação Organizacional?

33 respostas



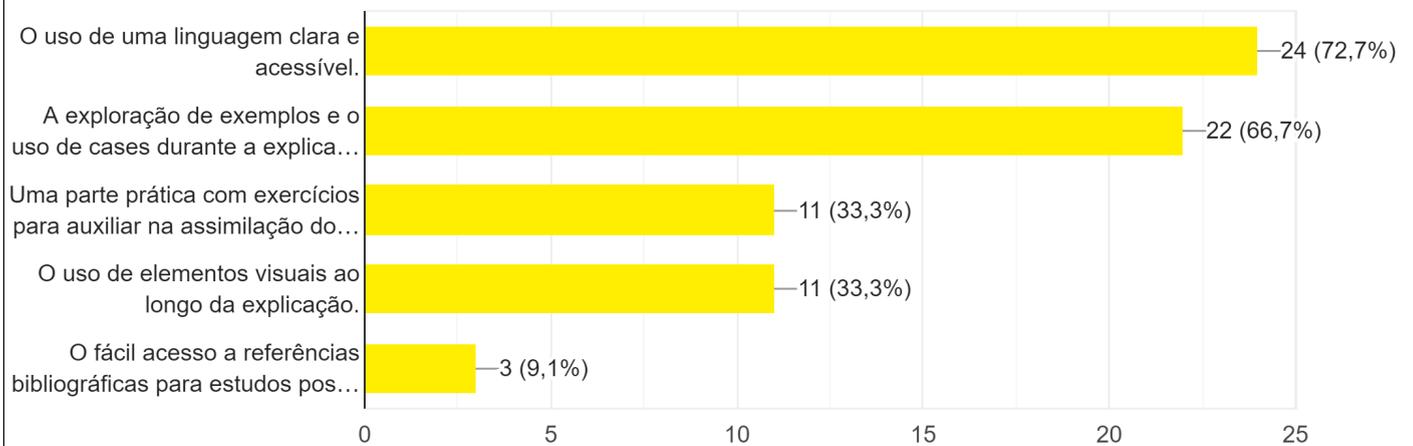
2) Desses tópicos de planejamento, quais você teve vontade de aprender mais sobre, durante o curso de Comorg? Pode assinalar quantas opções quiser.

33 respostas



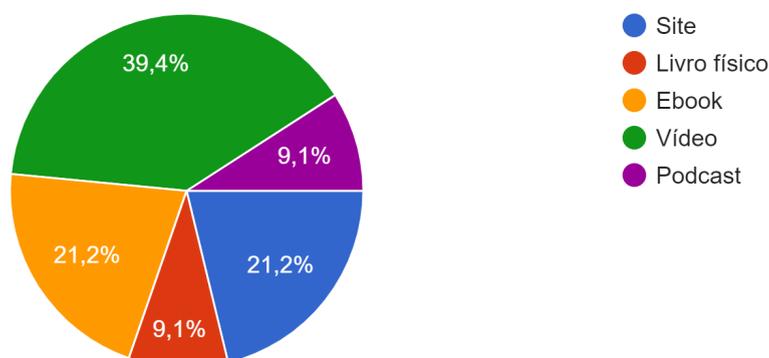
3) Dos pontos chave que compõem um bom guia acadêmico, marque os DOIS que você considera mais importantes:

33 respostas



4) Qual o formato de conteúdo acadêmico que mais te atrai?

33 respostas



5) Por fim, falando de um guia para ajudar a entender "Planejamento em Comunicação" durante o curso de Comorg, você tem alguma sugestão ou ideia para o desenvolvimento dele? Comenta aí!!

14 respostas

Sou calouro, então é difícil de dizer ainda!

Infelizmente, não.

explicar bem 'passo a passo' os processos

Só queria dizer que amei muito a ideia, e sinto que somaria demais para a trajetória dos estudantes do curso!!

Acredito que pensar em documento que pensa em ser consultado constantemente .

Acho que podia ser tipo um quebra cabeça sabe, com a explicação das peças essenciais pra montar essa visão 360 que o planejamento dá!

Laboratório

Trazer exemploss!!!

Pra mim modelos e exemplos me ajudam bastante. Na matéria de Planejamento em Comunicação da professora Elen você sugeriu uma tabela/docs que me ajudou bastante. Sinto que por parte dos professores, de modo geral, falta essa parte de modelos, geralmente, quem coloca esses materiais são os monitores mesmo. Espero que ajude, Pedro. Boa sorte no seu TCC e na formação :) Sou teu fã!

Acho que os estudantes da fac tem pouquíssimo contato com análise de dados/resultados e até pra achar conteúdos sobre planejamento (mais profundos) que não sejam em inglês, talvez colocar uma parte com referências bibliográficas e cases de planejamento também seja bem interessante

Focar nas tendências atuais

Acredito que possa ser uma coisa com vários exemplos visuais ao longo da explicação! E também que tenha links com outros conteúdos relacionados.

Um arquivo de estudos de caso com planejamentos em comunicação organizacional

Um guia com vários exemplos práticos e cases para uso não só no curso, mas também na vida profissional.

APÊNDICE E - CAPA DO PRODUTO

