

Plano Estratégico de Comunicação Organizacional: A cidade do sol, onde as escolas não têm paredes.¹

Gabriela de PAULA²

Tiago BATISTA³

Patrícia CORREIA⁴

Fabio MUNHOZ⁵

Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação (FAPCOM), São Paulo, SP

RESUMO

O “Plano Estratégico de Comunicação Organizacional: A cidade do sol, onde as escolas não têm paredes, é fruto do Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas desenvolvido em 2015. Este *paper* tem como objetivo apresentar como a criação de um planejamento estratégico de comunicação no Terceiro Setor pode sensibilizar, engajar e cativar o público-alvo em prol de sua causa. Neste trabalho foi proposto um reposicionamento de imagem da UNAS, União e Associação de Moradores de Heliópolis e região, uma organização do terceiro setor localizada em Heliópolis na zona sul da cidade de São Paulo/SP. As ações visam engajar o público da UNAS e tornar conhecida sua missão que é baseada no conceito de educação integral.

PALAVRAS-CHAVE: Relações públicas, planejamento estratégico, terceiro setor, reposicionamento de imagem, educação integral.

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é um dos mais vulneráveis no quesito imagem e reputação, Diante de inúmeras notícias de fraudes de instituições, ONGS que não fazem parte do movimento negativo são afetadas por essa onda de especulação. A comunicação, sobretudo as técnicas de Relações Públicas, auxilia o Terceiro Setor no envio de mensagens claras, e vem a ser uma potente ferramenta para reverter um cenário de ameaças, inclusive para o Terceiro Setor, além de atuar como potencializadora de ações comunitárias.

1. Trabalho submetido ao XXIII Prêmio Expocom 2016 na Região Sudeste, na Categoria Relações Públicas e Comunicação Organizacional, modalidade RP11 Planejamento estratégico de Relações Públicas

2. Aluno líder do grupo e graduado em julho de 2015 no curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, e-mail: gabriela.m.depaula@gmail.com

3. Aluno graduado em julho de 2015 no curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, e-mail: tiadodiasbrp@gmail.com.

4. Aluno graduado em julho de 2015 no curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, e-mail: patriciacorreia@uniplam.com.br

5. Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, e-mail: fabiomunhoz@zoho.com.

Dito isso, este trabalho visou suportar a União e Associação de Moradores de Heliópolis e São João Clímaco e região (UNAS) do ponto de vista de Relações Públicas. Antes, entretanto, é necessário conhecer mais sobre o perfil dessa ONG que foi formada por famílias despejadas da Vila Prudente, zona leste da cidade de São Paulo, no terreno que hoje abriga o bairro de Heliópolis, zona sul da mesma cidade. A indignação com o descaso por parte dos líderes políticos era tamanha que se tornou combustível para avançar na corrida por moradias dignas, além de outras melhorias para o bairro. Hoje a história da UNAS trilha um caminho de 25 anos, repleta de conquistas e episódios marcantes.

Os desafios foram se somando e, além de moradias, a UNAS passou se envolver também com a educação, tendo inclusive lançado uma nova missão em 2012 que é “Contribuir para transformar Heliópolis e Região num bairro educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade”. Alicerçados pelos princípios da Educação Integral⁶, a ideia inicial era ter escolas sem paredes para que todos entendessem que a educação não se restringe às escolas e está em todos os atos do cotidiano. No caso das organizações do Terceiro Setor, podemos definir como Comunicação da Causa, uma adaptação da Comunicação Mercadológica com o objetivo de transmitir a razão de existir da instituição, sua causa maior. Esse conceito foi passado em orientação dada em sala de aula pelo professor mestre Fábio Munhoz.

Usando técnicas de Relações Públicas, foi feito um profundo estudo sobre a instituição que se materializou no Plano Estratégico de Comunicação Organizacional “A cidade do sol, onde as escolas não têm paredes”. O plano foi construído após a conclusão do diagnóstico, que apontou que a falta de políticas de comunicação, bem como falta de entendimento dos dirigentes sobre a missão da UNAS além de falta de compreensão sobre o trabalho da UNAS por parte dos moradores do bairro, eram frutos de mau posicionamento da ONG.

2 OBJETIVOS

Geral: Reposicionar a imagem da UNAS perante seus públicos estratégicos para tornar conhecida sua missão “Contribuir para Transformar Heliópolis e Região num bairro educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade”.

6. Se resume em não se limitar a um espaço físico e sim utilizar de todos os ambientes e situação para valorizar e implantar métodos educativos. MOREIRA, Jéssica. Especialistas apontam que autonomia escolar ainda é desafio nas escolas brasileiras. Centro de Referências em Educação Integral. 22 nov. 2013. Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/noticias/especialistas-apontam-que-autonomia-escolar-ainda-e-desafio-nas-escolas-brasileiras/>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 16:32.

Específicos

- Fortalecer a imagem da UNAS como ONG dentro da comunidade.
- Desenvolver a Comunicação Institucional.
- Disseminar a missão da organização entre os colaboradores, comunidade e parceiros.

Estratégia

Utilização da missão da organização como fator de sinergia comunicacional e de mobilização comunitária.

3 JUSTIFICATIVA

Utilizando os conhecimentos teóricos e após estudar estrategicamente os ambientes internos da UNAS, o mercado e os públicos, chegamos ao seguinte diagnóstico: a maior parte dos problemas comunicacionais da UNAS se davam pelo mau posicionamento da organização.

As ações propostas neste Plano Estratégico de Comunicação Organizacional visam solucionar o problema diagnosticado. No caso, reposicionar a UNAS para que ela consiga construir relacionamentos sólidos e assim transmitir sua mensagem, bem como tornar clara e acessível sua razão de existir, delimitando suas competências e reforçando sua imagem institucional para que a organização possa de fato exercer sua missão e engajar seus públicos. Como explica KUNSCH (2003 p.247), “o Plano Estratégico de Comunicação Organizacional Tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações.”

4 MÉTODOS E TÉCNICAS

Com o diagnóstico de uma organização é possível entender melhor como ela funciona e além disso analisar e avaliar como ela se comunica. Segundo KUNSCH (2010, p.270) o diagnóstico é um julgamento, realizado a partir de dados que possibilitam uma análise comparativa que cria um mapeamento criterioso e consegue mostrar uma análise real do ambiente atual da empresa.

Para construir o plano, fizemos uma análise interna, mapeamento de público, análise externa, as quais nos ajudaram a montar a análise SWOT⁷.

- 1) **Análise Interna:** Por meio da análise do ambiente interno realizada com pesquisas, observações, entrevistas e conversas informais, conhecemos mais sobre a UNAS, sua história, seus projetos, como funciona seu organograma, quais são seus princípios organizacionais, quais recursos a instituição utiliza, como funciona a cultura organizacional, e como se comunica: seja interna e administrativa, para a promover a causa e mobilizar recursos.
- 2) **Mapeamento de Públicos:** Para entender como a UNAS mantém o relacionamento com seus públicos, foi necessário mapeá-los. O Relações Públicas é o profissional responsável por “facilitar as transações com os diversos públicos e mantê-los fiéis e multiplicadores” (Simões, 1995, p. 42).
- 3) **Análise Externa:** é necessário entender como está o contexto ao qual a organização está inserida, o que tem sido desenvolvido no terceiro setor, quais são seus desafios e como este setor tem se comunicado. Portanto foram realizadas as análises setoriais que possibilitaram um estudo do cenário, desempenho e evolução. Com isso identificamos o que poderia ser um risco e influenciaria diretamente na prestação de serviços da instituição. Realizamos também o Benchmarking como forma de conhecer as melhores práticas de organizações que atuam com associações comunitárias similares a UNAS. Também estudamos o macroambiente da UNAS e suas variáveis: cultural, econômica, natural, tecnológico, demográfico e legal.
- 4) **Projeto de Pesquisa:** A fim de complementar as informações e conhecer profundamente determinados públicos e seus relacionamentos com a UNAS, foram realizadas quatro pesquisas:
 - a. **Pesquisa de Opinião Pública** com Parceiros e Investidores da UNAS feita para avaliar a imagem da UNAS perante seus parceiros e investidores. A pesquisa foi realizada com 5 parceiros mais importantes do setor público e 5 principais parceiros da iniciativa privada.
 - b. **Pesquisa Institucional com Dirigentes**, realizada com 3 Diretores para entendermos o cenário atual da instituição, como se dão os relacionamentos estratégicos, as

7. Identificar suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças advindas do cenário externo (KOTLER 2006).

perspectivas, identificar falhas no relacionamento e captar o entendimento de cada um sobre a missão.

- c. **Auditoria de imagem da UNAS na Comunidade**, cujo objetivo era identificar pontos positivos e negativos da imagem da UNAS perante os moradores e comerciantes do bairro, além de avaliar a funcionalidade dos meios de comunicação da ONG. A pesquisa de caráter quantitativo, foi aplicada com questionário, por meio de um pesquisador. A amostra contou com 276 questionários.
- d. **Pesquisa de Clima Organizacional** visou compreender o quanto as formas de comunicação aplicadas pela UNAS influenciam no clima organizacional, bem como se há falhas na mensagem. Esta pesquisa teve uma amostra de 222 questionários.

Por meio dos subsídios reunidos nas análises das etapas mencionadas anteriormente, foi possível desenvolver o diagnóstico da UNAS.

- Como a UNAS não possui um departamento central de comunicação, os projetos criam seus materiais de forma independente. A ausência de uma política de comunicação, bem como um manual de identidade visual, assessoria de imprensa, uso estratégico das redes sociais, divulgação e calendário semestral de eventos, geram problemas como: mau posicionamento (a comunidade enxerga a UNAS como uma espécie de prefeitura e não entende seus limites como ONG); a missão é desconhecida pelo bairro e pelos seus próprios dirigentes, sendo que de 276 moradores de Heliópolis que foram questionados sobre o que era Bairro Educador, somente 11 responderam termos próximos e de três respostas da diretoria, nenhuma se aproximou do conceito.
- Como não há uma política de comunicação, não existe a produção de materiais com finalidades institucionais, internas, de sustento da causa ou para captação de recursos. Não foi identificado nenhum tipo de comunicação interna para que todos os projetos tenham conhecimento entre si. Na pesquisa de clima organizacional foi revelado que os funcionários têm interesse em receber informações sobre outros projetos e sobre a organização no geral.
- 80% das atividades desenvolvidas pela UNAS recebem investimento da Prefeitura de São Paulo, o que torna a financeiramente dependente desse grande parceiro. Dessa forma o aprimoramento dos canais de doação, com apoio de uma campanha, contribuiria com uma maior captação de recursos e consequentemente diminuiria a

dependência da prefeitura. Outra maneira de angariar fundos seria comercializando produtos artesanais criados na instituição.

- Como foi identificado que os próprios dirigentes não estão seguros em relação à missão, seriam necessários treinamentos de cultura organizacional (histórico da fundação e conquistas travadas ao longo do tempo).

Após as etapas descritas anteriormente, foi diagnosticado um problema de posicionamento e visibilidade nas ações, pois não a UNAS não conseguia transmitir a mensagem que gostaria.

5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

As ações propostas no Plano Estratégico de Comunicação Organizacional: “A cidade do sol, onde as escolas não têm paredes” visam reposicionar a UNAS para que ela consiga construir relacionamentos sólidos e assim transmitir sua mensagem., bem como tornar clara e acessível sua razão de existir, delimitando suas competências e reforçando sua imagem institucional para que a organização possa de fato exercer sua missão e engajar seus públicos.

O nome dado ao plano se refere à origem da missão da UNAS, que tinha a intenção de quebrar as paredes das escolas para deixar claro que a educação não acontece apenas nas escolas, mas em todos os lugares.

O plano abrange três programas, cada um voltado para um público, sendo o “Eu educo, eu aprendo” para os colaboradores, o “Eu ajudo a quebrar as paredes” para os parceiros e o “Dando asas à educação” para a comunidade.

Programa 1: “Eu educo, eu aprendo” Este programa foi desenvolvido para os colaboradores da UNAS. Foi observado que os meios de comunicação internos não são integrados, afetando a integração entre os próprios colaboradores. Outro ponto a ser destacado é que alguns projetos (grupo de pessoas envolvidas em uma atividade) têm mais entendimento sobre a missão que outros. Portanto, unificar a mensagem dentro da UNAS e disseminar a missão por meio dos colaboradores é também transformá-los em agentes educadores, e é isso que as ações deste programa propõem: **Ação 1: A Corneta** - Newsletter colaborativa quinzenal com o objetivo de unificar a mensagem, favorecer o compartilhamento de ideias ligadas à missão da UNAS e promover a interação entre

funcionários de diferentes projetos. O nome foi inspirado na corneta que foi posicionada na entrada da rádio Heliópolis, objetivo antigamente usado para de fato espalhar as notícias.

Ação 2: Entendendo nossa causa - Evento de autoformação, com a participação dos colaboradores de todos projetos para que entendam a origem da ONG, a cultura e o significado da missão. O objetivo principal é promover a integração, ressaltar a missão, apresentar a contribuição de cada colaborador na causa e tornar conhecido o histórico e cultura da UNAS.

Ação 3: Semana dos Educadores - A ação surge para todos os colaboradores com o objetivo de levar conhecimentos sobre temas importantes para o trabalho de um agente educador e estimular novos métodos para desenvolver a educação integral no dia a dia da comunidade.

Ação 4: Dando cores à nossa causa - Reformular o logo da UNAS, tornando-o atrativo e com elementos que remetam à sua causa, como por exemplo livros e tijolos. Assim será criado um padrão de comunicação visual que promova a imagem da UNAS.



Figura 1: Atual logo da UNAS



Figura 2: Novo logo proposto para a UNAS

Programa 2: Eu ajudo a derrubar as paredes - Este programa foi desenvolvido para os parceiros, investidores e apoiadores da UNAS. Foram elaboradas ações que visam informá-los e fidelizá-los nos investimentos, para que continuem contribuindo com a causa que a UNAS promove.

Ação 1: Você também derrubou as paredes - Criação de um relatório anual (*Accountability*⁸) para parceiros, doadores e patrocinadores da UNAS, denominado “Você também quebrou as paredes”. Este relatório visa estreitar o relacionamento com esse relevante público e gerar credibilidade para que mantenham os investimentos na causa da UNAS.

Ação 2: A loja da Quebrada Educadora - Uma loja online, que por meio de parcerias oferecerá produtos desenvolvidos pelos artesãos da comunidade. A ação vai gerar renda com o objetivo de auxiliar na sustentabilidade financeira da UNAS.

8. É dever que todo governante tem de agir com transparência em relação aos negócios públicos, prestar de contas, tanto aos órgãos competentes quanto aos cidadãos de modo geral.

Programa 3: Dando asas à educação - Este programa tem foco nos moradores de Heliópolis e região, que são um dos públicos-alvo da UNAS. Tem como objetivo envolver toda a comunidade em torno da causa, trazer a educação para diversos aspectos do cotidiano e promover assim a experiência do Bairro Educador a todos. Para que o objetivo de “Bairro Educador” seja realizado plenamente, todos devem se tornar agentes nessa missão, portanto, aqui foram contemplados não apenas os moradores, mas também os comerciantes de Heliópolis e região. **Ação 1: Slogan Bairro Educador “A gente troca o que sabe”** - com o objetivo de auxiliar a apresentação da missão da UNAS para a comunidade, criamos o slogan “A gente troca o que sabe”. Afim de torná-lo conhecido, propomos que sejam feitos dois concursos culturais: um concurso cultural de *jingles*, para toda a comunidade, na qual os moradores teriam que criar um jingle incluindo o slogan e o vencedor teria sua produção veiculada na rádio em vários estilos. O outro contempla o público infantil por meio de um concurso de desenhos, cujo tema também será o slogan “A gente troca o que sabe”. **Ação 2: Comércio Educador** - Voltado para a interação da UNAS com os comerciantes, esta ação promove a troca de conhecimento entre os moradores de Heliópolis durante ações do cotidiano. Os comércios podem agir como disseminadores da causa permitindo que o conhecimento seja trocado dentro de seus estabelecimentos. Para isso os comércios parceiros terão uma caixa na qual os moradores podem depositar dicas de como ajudar seus vizinhos no dia a dia. **Ação 3: Educando sem fios** - Essa ação contempla os meios digitais de comunicação institucional da UNAS, onde a ONG fala com a comunidade e com parceiros. Envolve a criação de um blog para promover conteúdos desenvolvidos internamente e gerar mais visitas ao site; uma reformulação no visual do site e nas redes sociais mais relevantes para a instituição, como o *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*. O objetivo é melhorar a imagem institucional e comunicar com conteúdo colaborativo os esforços que a instituição tem feito para desenvolver sua missão para toda a comunidade.

Ação 4: HeliApp - Aplicativo para revelar os pontos culturais e esportivos de Heliópolis de forma colaborativa, pondo em prática assim a missão da UNAS, onde moradores podem divulgar atividades culturais, trocar serviços, mobilizar pessoas para movimentos, passeatas, atrações gastronômicas, musicais, empregos, cursos, entre outros.

Ação 5: Revelando a Cidade do Sol - Vídeo institucional que mostre de forma objetiva o histórico dos trabalhos desenvolvidos pela UNAS, bem como os fatos importantes que apresentem a presença da UNAS na construção do bairro de Heliópolis, até os dias atuais.

Por ser uma história longa e com muitos fatos marcantes, a ideia é ter um enredo de fácil compreensão e principalmente de fácil acesso para seus seguidores.

6 CONSIDERAÇÕES

O planejamento estratégico aqui descrito foi essencial para que conseguíssemos dar um norte e estrutura ao trabalho de Relações Públicas pensado para a UNAS. Por meio dele nos orientamos para desenvolver campanhas de curto, médio e longo prazo afim de alcançar o objetivo proposto, que foi identificado após de estudos profundos e diagnóstico da instituição.

Em relação ao conteúdo das ações, a educação integral, enquanto missão institucional, foi elemento norteador e conector do plano apresentado. A intenção de quebrar barreiras culturais e sociais foi a motivação para a criação das três campanhas apresentadas.

Acreditamos que o plano desenvolvido ajudará a UNAS a estabelecer pontes entre seus públicos e sobretudo, se posicionar de uma maneira que eles se sintam conectados com sua missão de forma que ela consiga exercer sua razão de existir, contando com o apoio deles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 7. ed. São Paulo: Summus, 1995. v. 46.