
Planejamento Estratégico em Relações Públicas: proposta de adaptação do modelo BSC para uso em comunicação.¹

Jean Carlo Dietrich CALEGARI²

Jozene Noal de OLIVEIRA³

Carlise Porto Schneider RUDNICKI⁴

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

RESUMO

Por meio da experimentação de um modelo estratégico aplicado à AGITTEC, o presente ensaio foi construído com o objetivo de discutir um modelo tático de metodologia de indicadores de avaliação em comunicação. Através da revisão literária sobre o uso do modelo BSC (balanced scorecard) na gestão estratégica, optou-se por esboçar um modelo na qual os desempenhos de ações de comunicação fossem facilmente compreendidos. Pautados nas técnicas de coleta da observação participante, conversas informais, pesquisa documental, e, revisão literária do método BSC, seu estudo está dividido em quatro blocos de análises de diagnóstico, aqui sintetizados à metodologia, os quais são representados pela matriz SWOT, análise dos grupos de interesse, pesquisa de clima organizacional, e, BSC aplicado à comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: diagnóstico; BSC; experimento de metodologia; estratégias de ações.

Introdução

É imprescindível analisar o contexto contemporâneo e direcionar as empresas para que percebam a necessidade da construção de um planejamento estratégico da comunicação. Deste modo há de se ressaltar que, ao observar as evoluções dos meios de comunicação e usá-los estrategicamente ao seu favor, as organizações devem desconsiderar o pensamento voltado especificamente para o campo operacional. Entretanto, há relevância em salientar que “as organizações em geral [...] não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam efeitos positivos desejados [...]” (KUNSCH, 2003, pág. 72).

¹ Trabalho apresentado na IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2018.

² Acadêmico do curso de Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM/ Santa Maria. Bolsista do Programa de Educação Tutorial da Comunicação - PETCom e Pesquisador do Grupo de Pesquisa “Comunicação e Desenvolvimento”, e-mail: jeandc alegari@gmail.com.

³ Estudante de Graduação do 7º semestre de Comunicação Social - Relações Públicas pela UFSM/ Santa Maria. Bolsista da Pró-Reitoria de Extensão (PRE) e Pesquisadora voluntária no Grupo de Pesquisa "Consumo e Culturas Digitais" do POSCOM/UFSM, coordenado pela Profa. Dra. Sandra Rúbia da Silva, ambos da UFSM, e-mail: jozenenoal@gmail.com.

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da UFSM, e-mail Carlise.rudnicki@ufsm.br

As empresas devem aderir às culturas organizacionais o hábito de planejar estrategicamente. De acordo com Kunsch (2006, p.129) o planejamento estratégico “permite fazer um raio x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida”.

O presente estudo foi desenvolvido com base no plano estratégico de comunicação produzido para a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia - AGITTEC UFSM, traçado no primeiro semestre do ano de 2017. Como um projeto experimental da disciplina de Assessoria de Relações Públicas I, este ensaio embasa as ações comunicativas a serem seguidas pela assessorada, com o intuito de orientar as estratégias comunicacionais da unidade.

A AGITTEC surgiu com o intuito de consolidar no interior da UFSM um ambiente favorável ao empreendedorismo, proteção da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia, sendo esses os três pilares que a sustentam. Em 2014, o Conselho Universitário aprovou a implantação da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da UFSM com o objetivo de vincular a uma única estrutura organizacional na instituição os seguintes objetivos: disseminar a cultura empreendedora na comunidade universitária; ampliar a proteção do conhecimento gerado na UFSM; ampliar as parcerias universidade-empresa; e, aproximar a formação dos alunos com as realidades e demandas dos mais diferentes setores da economia sejam eles organizações públicas ou privadas.

Há de se ressaltar sua missão e visão, aqui representados respectivamente por “promover o empreendedorismo e a transformação do conhecimento científico e tecnológico em desenvolvimento sustentável e a sua proteção” e “ser reconhecida como Agência de excelência na difusão da cultura empreendedora e nas ações de transferência de tecnologia e proteção do conhecimento”. Em relação aos valores organizacionais, difundidos em suas práticas profissionais e diluídos na cultura organizacional, elencam-se as seguintes características: Inovação, Conhecimento, Ética, Desenvolvimento Regional, Criatividade, Pró-atividade.

Interfaces da Comunicação Organizacional

Segundo Kunsch (2003), o diagnóstico pode ser considerado como a parcela documental em que são elencados os pontos fortes e fracos de uma empresa ou ainda se trata de “um juízo de valor, um julgamento que se faz a partir de dados e referências que possibilitem uma análise comparativa” (KUNSCH, 2003, pág. 270).

Outrossim, Andrade (1996) determina que o diagnóstico consiste em,

Um processo de levantamento e análise do desempenho de uma empresa ou instituição, interna e externamente, de modo a facilitar a tomada de decisões, e ainda acrescenta que se trata de uma das mais importantes atribuições de relações públicas (pág. 46)

Portanto designa-se o diagnóstico como sendo uma das frações mais significativas da constituição do plano estratégico de comunicação. Desta forma, conclui-se que a execução de uma boa análise pode se elucidar como uma peça fundamental no processo de comunicação da instituição assessorada.

A interface da comunicação organizacional há muito é discutida no meio acadêmico. Nessa relação, as práticas mercadológicas, as relações interpessoais e sociais e os avanços tecnológicos, e, etc., permitem que as discussões sobre os novos paradigmas da área se alterem de modo a adaptarem-se ao novo cenário de atuação. Para Baldissera (2009, pág. 117), o fenômeno da interpretação organizacional

Exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atender para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re) organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos.

Nessa era da complexidade da sociedade contemporânea, vale ressaltar a reestruturação da comunicação organizacional “de modo a transpor a ideia de organização comunicada [...] e, também, a de organização comunicante (contempla toda comunicação que se realiza nas diferentes relações que os sujeitos [...])” (BALDISSERA, 2009, pág. 117).

Nesta perspectiva de análise, as relações públicas participam de um mecanismo simbiótico de comunicação na qual seu papel estratégico e tático devem permear todas as atividades da organização. Desta forma considera-se, que

A Comunicação Organizacional, portanto, é um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (WEBER, 2009, pág. 72).

Por esta ótica pode-se então concluir, que, ainda segundo Weber, o papel das relações públicas é de transformar os comportamentos de comunicação em estratégias integradas de ações.

Em um contexto histórico e evolutivo da gestão organizacional, pode-se considerar que os ativos intangíveis eram pouco explorados. Todavia, com as mudanças sociais e os avanços das tecnologias da informação, os olhares para essas potencialidades alteraram-se na medida que o trato dessas informações começaram a pautar a capacidade da criação de relacionamento a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004, pág. 4). Por essa perspectiva, o que antes era pouco relevante à vida organizacional, passa a contribuir positivamente para gatilhos de gestão da performance da organização como um todo, tanto a nível macro quanto microeconômico, além de refletir em estratégias organizacionais, vantagens competitivas que dificilmente serão copiadas por concorrentes. Por este aspecto, que muitos pesquisadores e profissionais têm-se preocupado com a mensuração dos valores agregados pelo manejo correto da estratégia de ação dos ativos intangíveis. Com isso, pode-se concluir que o Balanced Scorecard (BSC) foi esboçado com o objetivo de auxiliar as organizações a administrarem tanto seus ativos tangíveis, quanto a nivelção dos intangíveis.

Metodologia de Diagnóstico

Segundo Kunsch (2003) o diagnóstico, quando bem realizado, permite uma análise completa do cenário comunicativo da organização, desse modo a entidade estará pautada em dados, tendo assim os tratamentos mais adequados para cada ponto encontrado. Por esta perspectiva defende-se que o diagnóstico organizacional deve ser realizado pelo cruzamento de dados gerados de um conjunto de técnicas que traduzem o cenário estratégico, administrativo e comunicacional da organização. Desta forma entende-se, que, pelo fato deste trabalho ter sido realizado de forma inédita na agência, o pilar central de análise deveria estar pautado em técnicas de coleta capazes de colocar pesquisado e pesquisador em uma ambiência de sinergia. Com isto optou-se por desenvolver o presente diagnóstico à luz das seguintes técnicas de coleta: observação participante, conversas informais e pesquisa documental. De forma a esboçar o estudo em metodologias de aplicação seu conteúdo está dividido em quatro blocos de análises, os quais são representados pela matriz *SWOT*, análise dos grupos de interesse, pesquisa de clima

organizacional, e, por fim, *BSC* aplicado à comunicação, ressaltado aqui como foco deste projeto.

Matriz *SWOT*

Uma das análises mais usadas pelas empresas quando a questão é o mapeamento do ambiente em que ela está inserida, é a chamada análise *SWOT*. A partir dessa matriz de estudo, podem ser identificadas suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Segundo Kotler (2000), a análise *SWOT* pode ser subdividida em análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). O monitoramento que compõe a análise do ambiente externo à organização, é composta pelo conjunto de forças macro ambientais, as quais não podem ser caracterizadas como forças onde a organização tenha interferência, e sim, pela lógica contrária. Deste modo, como exemplo de forças que abarca o ambiente macro, citam-se o cenário econômico-demográfico e o contexto sociocultural e as modificações tecnológicas e de agentes econômicos importantes para a organização.

Já a análise do ambiente interno é referida ao desempenho de fatores de controle da organização, como por exemplo, inovação tecnológica, imagem e assim por diante.

A análise ambiental interna é realizada a partir de informações de pesquisas de mercado, comparação com concorrentes, pesquisas de satisfação, pesquisas de clima organizacional, entre outros.

Pesquisa de Clima Organizacional – PCO

A realização da Pesquisa de Clima Organizacional é pautada na identificação e compreensão dos aspectos positivos e negativos que impactam no clima organizacional. Sob esta ótica, torna-se de suma importância uma vez que tais informações servem para orientar a organização na correção, e, futuramente, definição de planos de ações para a melhoria do clima organizacional, ocasionando assim um aprimoramento dos resultados da empresa.

Com isso pode-se concluir que o Clima Organizacional vai além de aproximar os colaboradores. O clima é relativo aos coeficientes que integram as relações interpessoais, tais como: a comunicação entre chefe e funcionário, a maneira como a equipe diretiva exerce a chefia e a satisfação de todos com a organização em que trabalham. Os resultados dessas pesquisas possibilitam a elaboração e posterior execução de projetos que farão com que todos os desvios (se encontrados) possam ser corrigidos para que o fluxo

organizacional tenha uma evolução do ambiente relacional de trabalho, para que assim os colaboradores se sintam reconhecidos e motivados para seguir suas atividades na organização.

Sistematização dos Grupos de Interesse

Grupos de Interesse são constituídos pelos indivíduos influentes à organização e também aqueles por ela influenciados de alguma maneira, seja direta ou indiretamente. Não há sentido ou qualquer processo estratégico ao definir grupos de interesse de forma superficial como um aglomerado de pessoas ou alvo aos quais as ações serão simplesmente disparadas. França sugere que há de se classificar os níveis e tipos de interesse deles para com a organização, bem como as relações já existentes entre eles (FRANÇA, 2003).

Além disso, “os manuais de relações públicas, em geral, afirmam que é fundamental identificar os públicos, conhecê-los, para que, ao lidar com eles, as organizações sejam bem-sucedidas nesse relacionamento” (FRANÇA, 2009, pág. 215). A análise completa dos grupos de interesse, bem como suas características, aplicadas ao cenário da AGITTEC, foi construído com base nas técnicas de coletas da PCO e conversas informais. A partir dessas coletas de dados, faz-se necessário a criação de uma tabela onde deverão ser elencadas todas as características fundamentais de cada grupo, bem como suas naturalidades e influências à organização.

Segundo França (2009, pág. 211) “É recente no meio acadêmico a preocupação em definir o termo ‘público’, estabelecer seu significado e sua interação com a organização”. Sob a ótica dessa literatura, pode-se considerar que a identificação dos grupos de interesse de uma empresa permite que ela trace as melhores estratégias de comunicação para aquele público.

Balanced Scorecard – BSC

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição de desempenho. Por essa perspectiva se faz necessária o estudo de uma revisão literária capaz de pautar a medição de desempenho imensurável, proposto pelo campo comunicativo.

Revisão do método original

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta capaz de traduzir a visão da organização em um conjunto de táticas capazes de cumprir o objetivo proposto. Dessa forma, a metodologia foi desenvolvida com o objetivo de esboçar um modelo de gestão estratégica, a qual partia do pressuposto que não era apenas pela perspectiva financeira

que a empresa poderia cumprir sua meta organizacional. Portanto, pode-se resumir que o *BSC* é uma matriz estratégica no qual, quando bem planejada, extrai da missão e visão da empresa os indicadores estratégicos capazes de pautar as ações futuras da organização. Deste modo, assim como destaca os autores dessa metodologia, “o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e as estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 9).

Com este cenário de embasamento, o *BSC* foi criado a fim de apresentar indicadores de mensuração de resultados e objetivos, os quais eram analisados mais profundamente, por meio de quatro perspectivas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), era fundamental o equilíbrio estratégico entre perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectivas dos processos internos, e, perspectiva do aprendizado e crescimento. Dessa forma, “o scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 29).

Sob essa perspectiva, pode-se concluir que o *BSC*, segundo Kaplan e Norton (1997), é uma técnica que pauta o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, a fim de chegar a uma meta coletiva. A partir dessa análise se faz necessário um detalhamento de todas as perspectivas elaboradas pelos autores (1997):

Perspectiva financeira: pode ser considerada a base tanto para o *BSC* quanto outra proposta de análise e estabelecimento de estratégias, uma vez que seja a partir dela que serão resumidas as consequências econômicas imediatas das ações tomadas. Frequentemente, análises com esse cunho estão relacionadas ao rendimento monetário, crescimento em vendas, fluxo de caixa, etc.

Perspectiva do Cliente: através dessa perspectiva, é competida a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá. Por essa visão, a *perspectiva do cliente* irá traçar quais medidas de desempenho serão tomadas em cada segmento de mercado identificado. Entre as categorias que devem ser analisadas por essa perspectiva estão: *satisfação dos clientes, retenção de clientes, aquisição de novos*, etc.

Perspectiva dos Processos internos: pela visão dessa perspectiva, a empresa deve analisar os processos internos críticos com o objetivo de alcançar excelência. Para eles, o *BSC*

revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do *BSC* para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. A Abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar objetivos financeiros e dos clientes” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 27).

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: com base em três fontes – pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais – essa perspectiva identifica o crescimento da infraestrutura que a empresa deve possuir para que assim gere crescimento e melhorias a longo prazo.

Adaptação do Método

Com base na essência do desenvolvimento do *BSC*, o qual submete-se a uma análise profunda da missão e estratégia organizacional para crescimento corporativo, esta proposta de adaptação desse modelo tem por objetivo, a vinculação do plano diretor empresarial com ações de comunicação que realmente tenham efetividade com os grupos de interesse da organização. Por essa perspectiva faz-se necessária a apresentação de um modelo que seja capaz de analisar os objetivos comunicacionais de posicionamento da organização, já que sua cultura entrelaçada com seus indicadores balanceados estrategicamente podem contribuir para a construção do imaginário empresarial.

Antes do início da montagem de uma planilha de *BSC* é necessário que a organização tenha em mente o porquê de sua importância. Segundo Niven (apud. BRUNET, 2008, pág. 29), o *BSC* pode ser dividido em duas características fundamentais: o equilíbrio de fatores intangíveis com itens mensuráveis, e, a definição de metas em longo prazo.

Dessa forma o *BSC*, aplicado ao cenário da AGITTEC, se faz de suma importância, uma vez que o plano estratégico de comunicação, aqui objeto deste estudo, seja o primeiro realizado na Agência. Com isso, pode-se considerar que o *BSC* servirá para nortear com exatidão todos os objetivos e desenvolvimento dos potenciais da tradução da missão visão e valores da Agência.

Por esta ótica, o equilíbrio de ações só será traçado de forma estratégica uma vez que seu capital cultural seja traduzido em táticas comunicacionais. Segundo Kunsch

(2003), o projeto de comunicação pode ser definido como aquela estratégia traçada a fim de suprir alguma demanda do setor comunicativo da instituição. Desse modo, Clemente (apud. Kunsch 2003, pág. 368) compreende como projeto de comunicação sendo como “todo trabalho de equacionar um problema relevante apontado no planejamento, decidir quanto à implementação de uma solução e avaliar os resultados obtidos”.

Para a execução da planilha aplicada ao contexto comunicativo da agência, tomaram-se algumas novas perspectivas de análise, diferentemente do método original. Para esta, foram analisadas as expectativas quanto à comunicação administrativa, mercadológica, institucional e interna, as quais podem ser especificadas abaixo, por:

Comunicação Interna: Comunicação Interna é o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente com o público interno.

Comunicação Institucional: Comunicação Institucional é a ferramenta da comunicação responsável por cuidar da imagem corporativa da instituição (Kunsch, 2003) e se faz indispensável para que a organização alcance um lugar de destaque no mercado e diante de seus públicos.

Comunicação Mercadológica: A comunicação mercadológica tem seu foco em compreender as mudanças nos hábitos de consumo da sociedade e buscar mecanismos para manter atraídos seus grupos de interesse. Há de se ressaltar, que, embora a agência não venda diretamente produtos à sociedade, sua nomenclatura como ‘comunicação mercadológica’ foi mantida já que os princípios para a composição da criação de atributos simbólicos de comunicação foram usados.

Comunicação Administrativa: A comunicação administrativa tem como finalidade orientar, ordenar e reordenar o fluxo de atividades funcionais em uma organização, além de ajudar a informar regras e normas.

Entende-se, que, a partir da elaboração de um quadro tático de projetos, sua visualização de execução seja facilitada, e, conseqüentemente, equívocos de coerência sejam evitados. Por essa perspectiva, considera-se que a relevância da adaptação do método para o uso em comunicação organizacional, a partir da visão estratégica das relações públicas, seja dada a partir da identificação de todos os fatores que devem conversar para que uma única linha discursiva seja adotada pela organização.



Figura 1: quadro de objetivos. Fonte: elaborado pelos autores.

COM. Interna	Objetivos
	Desenvolver projetos capazes de garantir o fomento das relações, visando a efetividade da comunicação entre partes.
	Planos de Ações
	(1) realizar um happy hour mensal, com os servidores e empresas incubadas.
	Indicador
	(1) Aderência das empresas incubadas
	Meta
	(1) Participação de 70% das empresas incubadas e 60% dos servidores da AGITTEC.

Tabela 1: quadro comunicação Interna. Fonte: elaborado pelos autores.

COM. Institucional	Objetivos
	Desenvolver produtos comunicacionais capazes de fomentar a missão e valores da empresa.
	Planos de Ações
	Roteirizar, produzir e finalizar um vídeo institucional da Agência.
	Indicador

	Uso do vídeo em Eventos oficiais da Agência.
	Meta
	Introduzir no cerimonial de, pelo menos, 80% dos Eventos oficiais a apresentação do vídeo.

Tabela 2: quadro comunicação institucional. Fonte: elaborado pelos autores.

COM. Mercadológica	Objetivos
	Desenvolver projetos capazes de basearem ações futuras que interfiram na imagem externa da Agência
	Planos de Ações
	(1) Cartilha de Relacionamento com a Mídia
	(2) Mapa estratégico dos grupos de interesse
	(3) Newsletter
	(4) Calendarização
	(5) Ambientalização do espaço Coworking
	(6) Salão de Inovação e Empreendedorismo
	Indicador
	(1) utilização das estratégias especificadas na cartilha
	(2) Melhora no fluxo de comunicação entre AGITTEC/GI's
	(3) Utilização da Newsletter como veículo oficial de informações institucionais
	(4) produção de ações de comunicação para as datas calendarizadas
	(5) Aumento da 'assessoria de imprensa' realizada pro espaço, em virtude das mudanças ocorridas
	(6) Aumentar as menções da AGITTEc na mídia bem como o conhecimento dos serviços prestados pela Agência
	Meta
(1) Produção de 1 cartilha e utilização dela em 100% das entrevistas	

(2) Examinar, pelo menos, 15 grupos de interesse que afetam diretamente a organização
(3) Produzir uma newsletter por trimestre, levando em consideração as categorizações dos GI's
(4) Calendarizar pelo menos 3 datas que compõem as ilhas de atuação da Agência.
(5) Realizar duas mudanças significativas no espaço.
(6) Ter mínimo de 700 inscrições no evento

Tabela 3: quadro comunicação mercadológica. Fonte: elaborado pelos autores.

COM. Administrativa	Objetivos
	Desenvolver projetos capazes de interferir pragmaticamente os processos e os fluxos comunicacionais rotineiros.
	Planos de Ações
	(1) <i>Mailing</i> Estratégico dos GI's
	(2) Uniformes para eventos oficiais
	(3) Desenvolver um sistema integrado de avisos corporativos.
	Indicador
	(1) Facilidade de acesso ao conteúdo do <i>mailing</i>
	(2) Utilização dos Uniformes nos eventos promovidos pela AGITTEC.
	(3) Utilização do sistema para a comunicação de todas as atividades da AGITTEC
	Meta
	(1) Realizar a coleta de dados básicos de todos os grupos de interesse que terão contato com a Agência
	(2) Aderência de, pelo menos, 70% dos servidores
(3) Progressividade de utilização em 15%	

Tabela 4: quadro comunicação administrativa. Fonte: elaborado pelos autores.

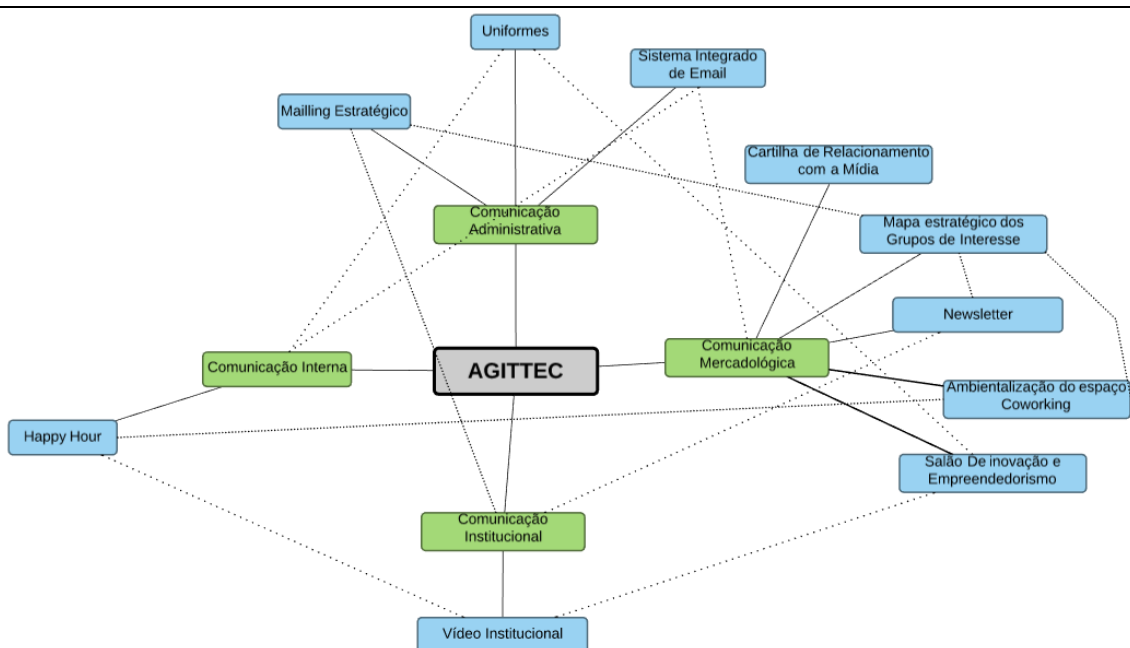


Figura 2: Fluxograma de Projetos. Fonte: elaborado pelos autores.

Conclusão

Assim como abordado neste ensaio, as mudanças no corpo social, bem como os avanços das tecnologias informacionais, transformaram os relacionamentos interpessoais. Dessa forma, é deveras importante a apresentação de um plano estratégico organizacional e comunicacional preparado para a interpretação desses relacionamentos e a visão estratégica de gatilhos que fortaleçam os laços intangíveis das organizações frente aos seus públicos. Sob a ótica do gerenciamento estratégico da comunicação, cabe às relações públicas uma interpretação do cenário atual da organização e a tradução deste em táticas para a exequibilidade de um plano capaz de alavancar os objetivos traçados. Tal como tratado neste artigo, cada mudança social deve ser observada e personalizada em estratégias de comunicação que visem a legitimação e institucionalização dos relacionamentos. Assim como o Balanced Scorecard que traduz em táticas operacionais a missão, visão e valores da empresa como um todo, se faz necessário o tratamento desses dados na comunicação e suas respectivas setorizações e adaptações.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.7.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSA, José Antonio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na Perspectiva da Complexidade. *Organicom*, São Paulo, edição especial, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. *Organicom*, São Paulo, edição especial, n. 10/11, p. 70-75, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre comunicação, relações públicas e complexidade. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, I., 2007, São Paulo. *Anais*. São Paulo: Abrapcorp, 2007, p. 1-15

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.