

**Proposta de modelo de planejamento de comunicação
aplicável à governança corporativa**

*Proposal for a communication planning model
applicable to corporate governance*

Cristian Gabriel FEITEN¹

Marley de Almeida Tavares RODRIGUES²

Resumo

O artigo objetiva desenvolver e propor um modelo de planejamento de comunicação aplicável à governança corporativa. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas áreas de comunicação e de governança, onde foram analisados modelos de planejamento de comunicação e correlacionando-os com os princípios de governança, formulados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2023). A metodologia da pesquisa caracteriza-se por ser uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com base em pesquisa bibliográfica, que permitiu desenvolver e propor um modelo de planejamento de comunicação aplicável à Governança Corporativa, utilizando, como base, os modelos de Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017). O modelo aqui apresentado é uma proposta teórica em uma área ainda pouco explorada pelos profissionais de comunicação, gerando assim a perspectiva de novas possibilidades de aplicação.

Palavras-chave: Planejamento de Comunicação. Governança Corporativa. Comunicação.

Abstract

The article aims to develop and propose a communication planning model applicable to corporate governance. A literature search was carried out in the areas of communication and governance, analyzing communication planning models and correlating them with the governance principles formulated by the Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC (2023). The research methodology is characterized by a qualitative, exploratory approach, based on bibliographic research, which allowed us to develop and propose a communication planning model applicable to Corporate Governance, using the models of Kunsch (2003), Lupetti (2012) and Pereira (2017) as a basis. The model presented here is a theoretical proposal in an area still little explored by communication professionals, thus generating the prospect of new application possibilities.

Keywords: Communication Planning. Corporate Governance. Communication.

¹ Graduado em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS.
E-mail: cristiangabriel@sou.faccat.br

² Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).
Professora das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat). E-mail: marley@faccat.br

Introdução

Na versão mais atualizada do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2023) define a área como um sistema de normas, princípios, processos e estruturas pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, visando a geração de valor sustentável para seus sócios, para a sociedade e para as partes interessadas. A gestão de um negócio é a principal parte beneficiada por sua implementação, o que, conseqüentemente, auxilia todos que forem aplicar as políticas estabelecidas (C. NETO, 2021).

De acordo com o IBGC (2023), a governança corporativa foi afetada durante as últimas décadas, com uma gradual evolução de cobranças e demandas emergentes dos mais diversos *stakeholders*. E, como a área de comunicação trabalha com modelos de planejamento, considerando diferentes *stakeholders* de uma organização, notou-se uma similaridade e oportunidade de trabalhar comunicação na governança corporativa. Assim, esse estudo busca responder o seguinte questionamento: como desenvolver um modelo de planejamento de comunicação aplicável à Governança corporativa?

Para propor este modelo, essas duas áreas foram pesquisadas visando compreender melhor suas semelhanças e peculiaridades. Posteriormente, foram selecionados três modelos de planejamento de comunicação, o de Kunsch (2003), o de Lupetti (2012) e o de Pereira (2017). Estes foram analisados, relacionando-os com os princípios de governança apresentados pelo IBGC (2023): integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. O método utilizado para esse estudo foi a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório com base em pesquisa bibliográfica.

Modelos de planejamento de comunicação de Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017)

Mesmo com as opiniões convergentes e complementares sobre planejamento de comunicação, entende-se que cada um terá objetivos e aplicações únicas conforme suas necessidades. Dessa forma é possível notar diferentes classificações, conforme a definição dessas autoras, como apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1: Modelo de planejamento de comunicação de Kunsch (2003)

Modelos de planejamento de comunicação	Etapas principais
Kunsch (2003)	<p>1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico: Identificação da missão, da visão e dos valores; Definição do negócio; Análise do ambiente externo, setorial e interno; Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional.</p> <p>2. Planejamento estratégico da comunicação organizacional: Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação; Estabelecimento de filosofias e políticas; Determinação de objetivos e metas; Esboço das estratégias gerais; Relacionamento dos projetos e programas específicos; Montagem do orçamento geral.</p> <p>3. Gestão estratégica da comunicação organizacional: Divulgação do plano; Implementação; Controle das ações; Avaliação dos resultados.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base em Kunsch (2003)

Quadro 2: Modelo de planejamento de comunicação de Lupetti (2012)

Modelos de planejamento de comunicação	Etapas principais
Lupetti (2012)	<p>Missão e visão; Análise ambiental - SWOTCOM; Diagnóstico de comunicação; Definição de públicos;</p> <p>Objetivos; Tema; Posicionamento; Estratégias; Orçamento; Plano de ação.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base em Lupetti (2012)

Quadro 3: Modelo de planejamento de comunicação de Pereira (2017)

Modelos de planejamento de comunicação	Etapas principais
Pereira (2017)	<p>Briefing; Análise do ambiente organizacional; Objetivos da comunicação; Estratégias da comunicação; Táticas; Implantação; Análise (controle) dos resultados.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024) com base em Pereira (2012)

Na primeira etapa de seu modelo, Kunsch (2003) busca levantar o máximo de informações sobre a organização para a qual será aplicado o planejamento, contemplando informações internas e externas que possam afetá-la e fazer parte da sua rotina. A segunda etapa refere-se ao planejamento estratégico da comunicação organizacional onde inicia-se definindo a missão, a visão e os valores, de forma que estes estejam alinhados aos mesmos objetivos da empresa e atendendo às necessidades de todos *stakeholders* (KUNSCH, 2003). Em seguida, a gestão estratégica da comunicação organizacional está diretamente ligada à implementação de tudo que foi desenvolvido até esse ponto. Tratando-se de um tópico mais prático, Kunsch (2003, p. 274) diz que é preciso “envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo.” Compreende-se que, o público não deve ser somente um

receptor das informações pois, é o envolvimento deste que gera a compreensão de sua importância no processo. E o primeiro passo da implementação está justamente ligado a isso, pois é preciso divulgar o plano para o público interno e envolve-los na implementação. O processo de controle de ações deve ser contínuo e responsável por averiguar a compatibilidade entre os objetivos propostos e o que está sendo executado. Por fim, a autora traz o processo de avaliação de resultados, permitindo assim a verificação da efetividade de cada ação realizada, onde podem ser listados os pontos positivos e negativos. (KUNSCH, 2003).

O modelo de Lupetti (2012) é uma abordagem estruturada que visa orientar as empresas na elaboração de estratégias de comunicação eficazes. Ele é dividido em etapas principais e está dentro da comunicação integrada. Mesmo com as diferenças de aplicabilidade, estima-se encontrar semelhanças com o modelo de Kunsch. O planejamento da comunicação mercadológica para Lupetti (2012) é composto pelas seguintes etapas: Missão e visão; Análise ambiental - SWOTCOM; Diagnóstico de comunicação; Definição de públicos; Objetivos; Tema; Posicionamento; Estratégias; Orçamento; Plano de ação. (LUPETTI, 2012, p. 29).

A autora entende a missão como o motivo da organização existir, e a visão sendo uma espécie de “sonho”, o objetivo a ser alcançado no futuro. A análise ambiental refere-se à SWOTCOM qualitativa que trata sobre avaliar todas as questões de macro e microambiente que podem afetar a empresa, porém a abordagem a ser adotada deve ser já direcionada à comunicação. A SWOTCOM quantitativa de Lupetti (2012, p. 31) “consiste na atribuição de pesos e notas aos elementos que envolvem a comunicação (*outputs, inputs e throughputs* da organização)”.

Para a priorização de públicos Lupetti (2012), afirma que é necessário identificar quais os *stakeholders* de maior relevância para a organização, conforme os objetivos desta, além de levantar as características que compõem o grupo desejado. Os objetivos são estabelecidos durante a fase de desenvolvimento e servirão para orientar os resultados esperados ao final da aplicação das ações. Tais pressupostos revelam uma estruturação adequada para o modelo, pois este aparenta funcionar de maneira sequencial, utilizando-se das informações obtidas em etapas anteriores. Lupetti (2012, p. 73) afirma que a comunicação “tende a ser sinérgica quando existe um ponto de identificação ligando as diversas mensagens. É nesse momento que se faz necessária a criação de um tema único

para toda a organização”. E outro fator com o qual percebe-se uma ligação e está contido no modelo da autora, refere-se ao posicionamento da organização.

O tópico sobre estratégias também é definido pela autora (2012, p.95) que as entende como ações planejadas e executadas com base em análises ambiental interna e externa e isso inclui os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades do mercado e, ainda “[...] no diagnóstico de comunicação, nos públicos envolvidos, nos objetivos de comunicação determinados e nos posicionamentos estratégico e específico da gestão da comunicação”. Para a etapa do plano de ação e análise é organizado um cronograma com informações sobre cada uma das ações, quem é o responsável e o período em que irá ocorrer.

O modelo de Pereira (2017) segue uma estrutura que visa otimizar os resultados comunicacionais nas organizações. Inicia-se com o briefing, que coleta informações essenciais sobre o cliente, guiando o processo criativo e não é apenas uma pesquisa “[...] mas é um importante levantamento de informações do cliente. Se bem feito, pode iluminar o caminho criativo, contribuindo muito para o sucesso de um plano de comunicação” (PEREIRA, 2017, p. 63). Em seguida a análise do ambiente organizacional que envolve o estudo dos ambientes interno e externo, identificando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Os objetivos da comunicação são definidos com base em informar, persuadir e lembrar, estando diretamente alinhados às necessidades da organização. A etapa estratégias da comunicação estabelece como as ações serão executadas, incluindo a definição de *stakeholders* e o posicionamento da marca. As táticas detalham essas estratégias, traduzindo-as em planos operacionais. Logo, a implantação, envolve a execução prática, com cronogramas e a seleção de ferramentas e canais adequados. A análise (controle) dos resultados avalia a eficácia das ações, identificando melhorias e ajustes necessários para aprimorar o planejamento (PEREIRA, 2017).

Governança corporativa

Ao garantir que uma organização atue de forma ética, transparente e responsável, equilibrando os interesses de seus diversos *stakeholders*, a governança corporativa pode promover a sustentabilidade empresarial e fortalecer a confiança dos investidores contribuindo para a longevidade e o sucesso da organização no mercado. Seu foco

principal é criar valor para a empresa, reduzindo conflitos de interesse entre os participantes, protegendo os direitos dos acionistas e investidores minoritários.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2023, p. 20), ela é formada por “[...] princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral”. Mesmo com o passar dos anos e a constante evolução das demandas existentes de diferentes públicos, tal conceito manteve-se alinhado com as suas origens. O IBGC (2023) apresenta cinco princípios existentes na Governança corporativa que orientam a atuação dos gestores nas organizações. São eles: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade.

Estes princípios estão interligados não apenas com questões e boas práticas corporativas, no sentido administrativo, mas também demonstram preocupação com os *stakeholders* da organização. Isso pode ser notado não apenas ao observar os princípios de transparência e sustentabilidade, por exemplo, mas também pela explicação de cada um deles. A relação entre conceitos e autores da área de comunicação e governança parece convergir para uma conexão entre ambas. Tal perspectiva aparenta manter-se ainda mais presente quando o foco se destina à governança de empresas de cunho familiar. Vale ressaltar que apesar de cada família detentora de uma empresa possuir objetivos distintos e ter uma estrutura própria, há alguns em comum para a governança familiar e o conselho de família de qualquer empreendimento, contemplando temas como cultura, valores, sucessão, comunicação, formação de lideranças, entre outros (MATOS, 2021).

Análise comparativa dos modelos de Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017)

O modelo de Kunsch (2003) foi selecionado por ser bastante difundido em planejamento de comunicação. Se, por um lado, é o modelo proposto há mais tempo entre os aqui analisados, por outro lado, Kunsch é muito citada na literatura brasileira de Relações Públicas, tendo contribuído na elaboração de conceitos que serviram de base para inúmeros outros estudos. Lupetti (2012) formulou um modelo de planejamento de comunicação estruturado em etapas e direcionado para organizações sistêmicas que veem a comunicação como um instrumento de reconhecimento e relevância nas empresas. Além disso, a proposição de Lupetti (2012) caracteriza-se por uma orientação distinta em comparação ao modelo de Kunsch (2003), agregando diferentes visões.

Por fim, o modelo proposto por Pereira (2017), foi selecionado, para a presente pesquisa, não só por ser o mais recente, mas, sobretudo, por apresentar uma visão complementar aos dois anteriores. Para essa autora, a contribuição de seu modelo está na aproximação de dois fatores: no modo como um planejamento é aplicado no cotidiano das organizações e também na adaptação de mudanças impactantes na comunicação (PEREIRA, 2017). Tais modificações podem ser percebidas na esfera tecnológica, na agilidade necessária de processos organizacionais, nas redes sociais e na utilização de ferramentas digitais.

Uma análise comparativa preliminar entre os modelos revela que o modelo de Kunsch (2003) é o que possui mais elementos e etapas a serem cumpridas, destinando-se à comunicação integrada e abrangendo diversas possibilidades da comunicação organizacional. Como o IBGC (2023) indica que a governança corporativa tem evoluído, passando a abranger um foco maior de realidades e públicos que a afetam, pode-se perceber que um modelo de planejamento de comunicação com mais detalhes apresenta uma convergência ao mesmo ponto. Outro aspecto que demonstra maior conexão com o modelo de Kunsch (2003) é o fato de a governança corporativa lidar especialmente com *stakeholders* da alta administração, como indicado pelo IBGC (2023), logo, estima-se que estão habituados com processos e planejamentos complexos. A partir disso, foi definido que este modelo seria a principal base para a estruturação da proposta do presente projeto.

O modelo proposto por Lupetti (2012), é destinado à comunicação mercadológica e demonstra um menor detalhamento que o de Kunsch (2003). Entretanto, oferece uma outra perspectiva que contribui para essa pesquisa: o direcionamento e a adaptação. Como o intuito da presente pesquisa é propor um modelo de comunicação aplicável à governança corporativa, entende-se necessário adaptar etapas e conceitos para a realidade desta área. Portanto, do mesmo modo que Lupetti (2012) valeu-se de conteúdos já existentes para gerar soluções direcionadas à aplicação de seu modelo, estimou-se que utilizar o conteúdo da autora como referência, poderia contribuir para a direcionamento e adaptação de etapas da proposta. O principal exemplo dessa inovação de Lupetti, e em linha com o que é tradicionalmente apresentado, é a análise ambiental, caracterizada por uma SWOTCOM. Uma ferramenta que propicia o direcionamento da organização das informações para a área de comunicação.

O modelo de Pereira (2017) contém menos etapas, contudo cada uma possui conteúdos desenvolvidos que podem suprir as necessidades de comunicação de uma

organização. Considerando a realidade contemporânea das empresas, pode-se interpretar o modelo de Pereira (2017) como um reflexo de tal cenário. Deste modo, o modelo de Pereira (2017) pôde agregar na percepção de quais as etapas são mais relevantes, bem como fornecer uma percepção mais atualizada sobre o assunto.

Outro fator que contribuiu com a definição do modelo de Kunsch (2003) como a principal fonte para a estruturação do modelo de planejamento de comunicação, foram os próprios conceitos de cada princípio de Governança Corporativa. Conforme o IBGC (2023) a sustentabilidade deve ser pensada a curto, médio e longo prazo, bem como a responsabilização, sendo descrita com a necessidade de desempenhar suas funções no longo prazo. Além disso, entende-se que é possível abranger melhor outros dois princípios, integridade e transparência, utilizando uma estrutura de planejamento mais desenvolvida. Pois entende-se que a existência de mais etapas demandará um maior nível de verificação com as proposta e valores definidos inicialmente, e também proporcionará que cada passo seja tratado de modo mais transparente.

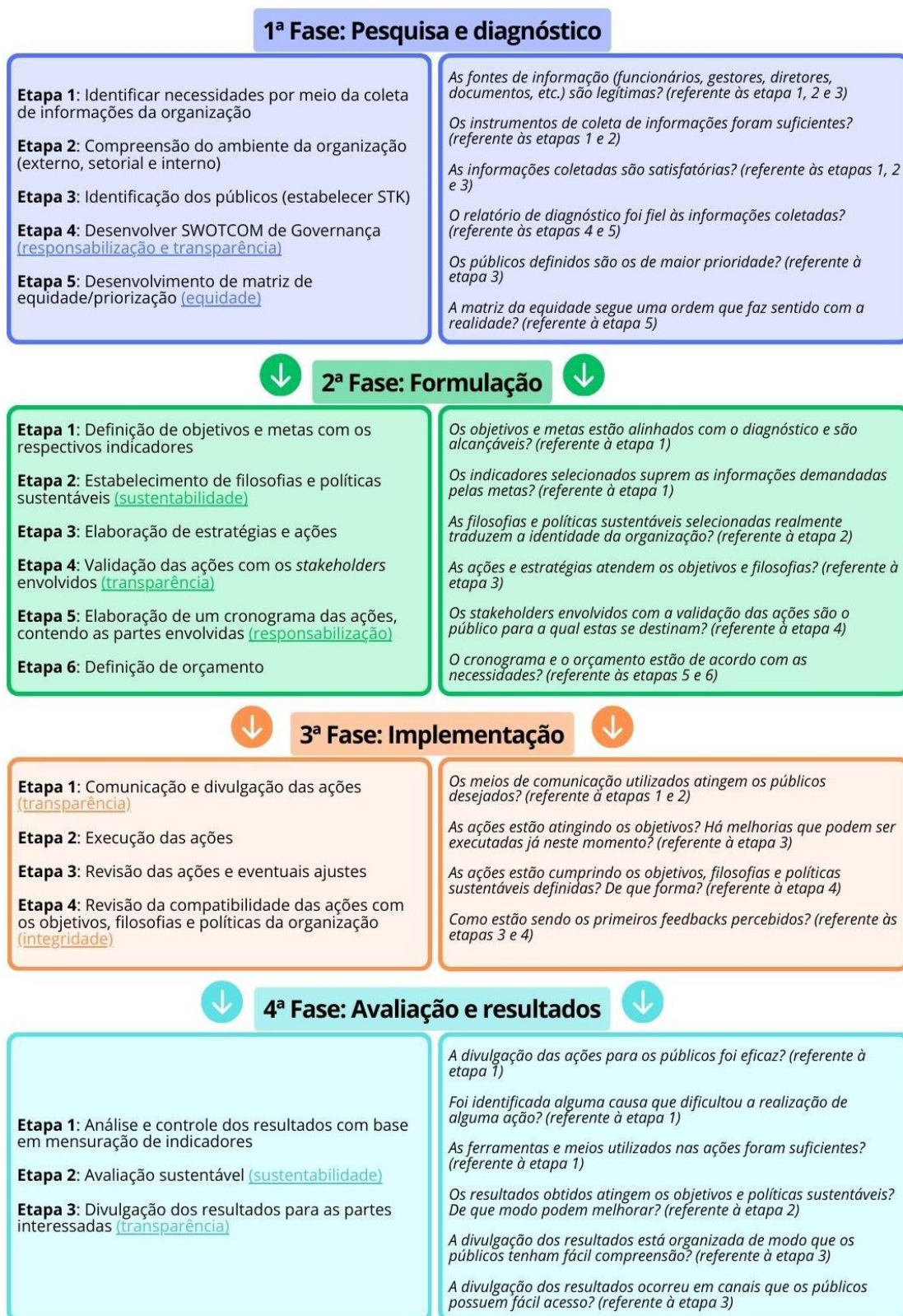
O único princípio que apontou para a escolha de outro modelo como base foi a equidade: em partes, pode ser interpretado como mais próximo das ideias de Lupetti (2012), quando o IBGC (2023, p. 19) diz que “pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada [...]”, algo muito explorado no modelo da autora. Em contrapartida, o IBGC (2023) também descreve a equidade considerando diversos fatores complexos, como direitos, deveres e necessidades, entre outros, o que pode levar novamente a uma associação do detalhado modelo de Kunsch (2003). Logo, os princípios demonstraram maior compatibilidade com as bases definidas por Kunsch (2003), mas também permitindo uma abertura para as ideias de Lupetti (2012).

Proposta de modelo de planejamento de comunicação para governança corporativa

Com base nos modelos propostos por Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017) e considerando os princípios de governança corporativa apresentados pelo IBGC (2023) - integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade - foi desenvolvida uma proposta de modelo de planejamento de comunicação aplicável à governança das organizações. Em linha com essas autoras, entendeu-se, no presente trabalho, que seria importante dividir as etapas do modelo proposto em diferentes fases,

de modo a sustentar seu desenvolvimento e sua aplicabilidade. A gênese desta proposta considera, como base, a estrutura dos modelos de planejamento de comunicação propostos por essas autoras, especialmente o de Kunsch (2003), como explanado anteriormente. Além disso, os pesquisadores deste artigo sugerem elementos adicionais ao processo, com o objetivo de assegurar uma execução mais prática e precisa. Considerando o modelo de Kunsch (2003), um aspecto complementar na proposta é a inclusão de uma nova fase em função da quantidade de etapas no momento de *pós-ação*. Desta forma evita-se a criação de uma fase final com muitas etapas para serem aplicadas em diferentes momentos. Da mesma forma que os demais modelos de planejamento de comunicação podem ser aplicados em diferentes realidades, a presente proposta de modelo foi desenvolvida tendo em vista tal perspectiva, de modo que suas fases e etapas possam ser concebidas conforme as necessidades demandadas. O modelo proposto e seus desdobramentos são apresentados a seguir.

Figura 1 – PLACOM-GC: Modelo de planejamento de comunicação para governança corporativa



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024)

1ª FASE - Pesquisa e Diagnóstico

Etapa 1: Identificar as necessidades por meio da coleta de informações da organização

Esta etapa está alinhada ao início do modelo das três autoras, isso porque será necessário coletar informações gerais sobre a organização para compreendê-la, entender seu propósito e quais objetivos deseja atingir.

Etapa 2: Compreensão do ambiente da organização (externo, setorial e interno)

Todas as autoras abordadas trazem a etapa de compreender os ambientes que envolvem a organização, portanto, logo percebe-se a importância de seguir esse passo. Dessa forma, será necessário coletar informações de diferentes ambientes e *stakeholders*, utilizando variados métodos e ferramentas de pesquisa, conforme a necessidade. Deve-se atentar para não esquecer pontos importantes, como a estruturação da organização e sua Governança, bem como seus públicos e o relacionamento que possuem com estes, além da sua situação externa.

Etapa 3: Identificação dos públicos (estabelecer *stakeholders*)

Em decorrência da etapa anterior, será possível notar todos os públicos estratégicos da Governança. No entanto, conforme a coleta de demais informações, o profissional entenderá quais os que possuem maior impacto para a empresa, sendo possível fazer uma listagem desses *stakeholders* que devem ser priorizados.

Etapa 4: Desenvolver SWOTCOM de Governança (responsabilização e transparência)

Mesmo com as contribuições de Pereira (2017) e Kunsch (2003) ao trazerem o conceito de análise SWOT em suas obras, entende-se que a SWOTCOM de Lupetti (2012) é uma evolução natural para a organização de informações visando ao desenvolvimento de projetos em comunicação. Portanto, esta foi utilizada como base para desenvolver a SWOTCOM de Governança, a qual agrega os princípios de responsabilização e transparência da Governança, apresentados pelo IBGC (2023). O intuito da SWOTCOM de Governança é organizar os dados levantados, filtrando-os para a área de comunicação, de forma que apresentem transparência e responsabilização com os *stakeholders* envolvidos em cada tópico. Portanto, além de buscar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, objetiva-se também identificar qual público possui responsabilidade por tal ponto, além do motivo de sua ocorrência. Acredita-se que isso causará uma convergência entre a necessidade de realizar um bom planejamento de

comunicação e seguir os princípios de governança, além de facilitar a organização de informações.

Quadro 4: Exemplo de SWOTCOM de governança corporativa

Pontos fortes	Pontos fracos
Item 1 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 2 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 3 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável 	Item 1 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 2 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 3 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável
Oportunidades	Ameaças
Item 1 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 2 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 3 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável 	Item 1 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 2 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável Item 3 <ul style="list-style-type: none"> Motivo: descrever a causa deste item Responsável: <i>stakeholder</i> responsável

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Etapa 5: Desenvolvimento de matriz de equidade/priorização (equidade)

Antes de iniciar a 2ª fase (planejamento), percebe-se uma oportunidade de trabalhar ainda mais os princípios de Governança já neste momento preliminar. Portanto, visando atingir um alto nível de equidade, conforme indicado pelo IBGC (2023), foi construída uma matriz para atender a este princípio. A partir do seu preenchimento, com as informações coletadas, será possível refletir e identificar quais públicos devem ser priorizados. Assim como na matriz da SWOTCOM de Governança, a análise de informações deve ser feita de maneira qualitativa, refletindo criticamente sobre as ações que já são feitas com cada *stakeholder* e qual o nível de priorização que possui. No quadro 5, a seguir, é apresentado um exemplo de uma matriz preenchida de modo ilustrativo, sendo possível observar, na última coluna, os resultados definidos da ordem que estes públicos devem ser priorizados.

Quadro 5: Exemplo ilustrativo de uma matriz da equidade

Stakeholder	Nível de priorização	O que tem sido feito	Ordem de urgência
Stakeholder 1	Alto	4 ações contínuas	2º
Stakeholder 2	Médio	Nada	1º
Stakeholder 3	Baixo	2 ações contínuas	3º

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O exemplo acima retrata a importância de um olhar pautado na equidade, uma vez que o *stakeholder 1* possui um nível de priorização maior que o *stakeholder 2*, porém não há ações sendo realizadas para o segundo, o que é uma realidade completamente distinta do primeiro. Desse modo, a maior urgência está em atender o *stakeholder 2*. Portanto, a análise não deve ser realizada diretamente na priorização ou de forma igualitária, o que leva à necessidade de interpretar caso a caso.

2ª FASE: FORMULAÇÃO

Etapa 1 - Estabelecimento de filosofias e políticas sustentáveis (sustentabilidade)

Esta etapa está baseada no modelo de Kunsch (2003), considerando que devem ser consultadas as filosofias e políticas da organização, visando aplicá-las nas ações de comunicação. Contudo, considerando o princípio da sustentabilidade, apresentado pelo IBGC (2023), entende-se que a melhor forma para aplicar este passo, dentro da Governança, é aliar tais definições às políticas de sustentabilidade da organização.

Por mais que possa ocorrer de não haver tais políticas registradas formalmente, ainda assim é possível buscar quais aspectos sustentáveis são valorizados e aplicados pela organização. Assim, será possível embasar todas as ações não somente em objetivos e metas que servirão para solucionar os problemas diagnosticados, mas também alinhar os resultados de forma que agreguem valor às filosofias e políticas de sustentabilidade.

Etapa 2 - Definição dos objetivos e metas

Ao longo da coleta de informações surgem ideias de ações, porém, se elas não estiverem embasadas em objetivos que possam ser quantificados com metas, corre-se o risco de não conseguir mensurar os resultados. Nesse caso, deve-se estabelecer objetivos e metas, os quais possam ser alcançados e façam sentido conforme a realidade da organização. Além disso, considera-se de alta relevância estabelecer indicadores, pois estes que servirão de base para averiguar o atingimento das metas.

Etapa 3 - Elaboração de ações e estratégias

Com os itens anteriores definidos é possível desenvolver as ações e escolher quais estratégias serão utilizadas. Todas as autoras abordam a parte estratégica em suas obras, evidenciando-se como uma parte crucial do projeto. Enquanto as ações irão constar “o que deve ser feito”, as estratégias demonstram “como deve ser feito”, sempre se baseando no que já foi desenvolvido até então.

Etapa 4 - Consulta e validação das ações com os *stakeholders* envolvidos (transparência) Considerando a transparência como um dos princípios de Governança apresentados pelo IBGC (2023), esta etapa foi inserida com o objetivo de compartilhar o planejamento com os *stakeholders* envolvidos, dando voz a eles no momento de definições do projeto. Portanto, deve-se apresentar as ações estabelecidas, demonstrando o motivo de ter chegado até estas e como ajudarão a organização. Caso haja divergências entre o planejamento e as expectativas do *stakeholder*, recomenda-se recorrer às filosofias e políticas sustentáveis, bem como os objetivos definidos, visando um diálogo que leve à concordâncias de ambas as partes.

Etapa 5 - Desenvolvimento de um cronograma contendo as partes envolvidas (responsabilização)

Apesar de Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017) não desenvolverem uma etapa exclusivamente destinada à montagem de um cronograma, todas discorrem sobre este em algum momento. Portanto, considerando-se o princípio de responsabilização apresentado pelo IBGC (2023), entendeu-se como um fator relevante dar mais destaque para o cronograma. Isso porque, ao listar as partes envolvidas e definir o que todos devem executar em cada uma das tarefas, será exercida a função de responsabilização.

Etapa 6 - Definição de orçamento

Kunsch (2003) e Lupetti (2012) trazem uma etapa abordando especificamente o orçamento do plano de ação a qual foi adotada nesta proposta de modelo de planejamento de comunicação. É importante interpretar esta etapa como um momento de gerenciar as verbas e definir como serão gastas em cada ação de modo que atinjam os objetivos. Recomenda-se que o orçamento seja o mais detalhado possível, buscando facilitar a compreensão das informações e o impacto de cada despesa.

3ª FASE: AÇÃO - IMPLEMENTAÇÃO

Etapa 1 - Comunicação e divulgação das ações (equidade)

É relevante divulgar as ações e manter informados os públicos envolvidos. Apesar de ser uma prática contida no modelo de comunicação de Kunsch (2003), entende-se que está ligada ao princípio de equidade, pois em certos casos será necessário compreender quais *stakeholders* devem ser informados com prioridade. Além disso, definir em que ordem as

ações devem ser divulgadas exige a compreensão de datas com um tempo hábil para sua organização, mas, também, a sutileza de entender o tempo demandado por cada público.

Etapa 2 - Implementação das ações

O momento de implementar as ações deve ser executado conforme o cronograma, bem como todos os demais pontos que impactam esta etapa. Assim, como recomendado por Kunsch (2003), entende-se importante inserir os *stakeholders* de forma ativa nas ações e não sejam meros receptores. A experiência deve agregar verdadeiramente para eles.

Etapa 3 - Revisão das ações e ajustes

Com a implementação das ações ocorrendo, pode surgir a necessidade de realizar ajustes, tanto por imprevistos, como também por novas oportunidades percebidas. Portanto, assim como citado por Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017) é necessário fazer um acompanhamento constante para gerenciar a efetividade das ações. Assim, entende-se que além de fazer uma revisão mais detalhada no momento de pós-ação, é possível otimizar cada uma com revisões mais pontuais na fase de implementação.

Etapa 4 - Revisão da integridade das ações com os objetivos, filosofias e políticas (integridade)

Além de refletir sobre as melhorias das ações no momento de sua implementação, julga-se importante verificar o quanto estas estão seguindo os objetivos, filosofias e as políticas definidas no início do planejamento. Esta é uma forma de verificar sua compatibilidade com o que foi estabelecido, o que está alinhado com um dos princípios do IBGC (2023): integridade. Portanto, esta é uma etapa relevante sob a perspectiva da Governança.

4ª FASE: PÓS-AÇÃO - REVISÃO

Etapa 1 - Análise e controle dos resultados com base em mensuração de indicadores

Assim como indicado por Kunsch (2003), Lupetti (2012) e Pereira (2017), compreende-se como um fator relevante, para o momento de pós-ação, fazer uma análise eficaz dos dados obtidos. Para isso, é necessário consultar os indicadores definidos inicialmente, os quais irão demonstrar a efetividade das metas e, conseqüentemente, se os objetivos foram alcançados. Apesar da possibilidade de resultados distintos, independente dos objetivos serem alcançados ou não, é importante fazer uma avaliação crítica sobre o desempenho das ações executadas e o motivo de atingir tais resultados. Dessa forma, será possível contribuir para um processo contínuo de evolução das práticas de comunicação.

Etapa 2 - Avaliação sustentável (sustentabilidade)

Do mesmo modo que, na etapa anterior, foi realizada uma avaliação das ações e estratégias, o mesmo será feito com base nas políticas e filosofias sustentáveis definidas inicialmente. Alguns questionamentos e um olhar crítico podem auxiliar nesse momento, buscando entender de que forma as ações contribuíram para a evolução da organização e sua Governança, sob a perspectiva sustentável estabelecida. Esta é uma forma de trabalhar estrategicamente o princípio da sustentabilidade, listado pelo IBGC (2023)

Etapa 3 - Divulgação dos resultados para as partes interessadas (transparência)

Visando conceber os resultados obtidos de modo transparente, conforme indicado pelo IBGC (2023) em seus princípios de Governança corporativa, deve-se realizar a divulgação de tais informações para os públicos de interesse. Assim, além de estarem cientes sobre as ações e sua efetividade, poderão contribuir com diferentes tipos de feedback, o que agregará ainda mais no desenvolvimento das próximas ações.

Considerações finais

A análise dos modelos de planejamento de comunicação revelou que a proposição de Kunsch (2003) apresenta um maior nível de detalhes e maior compatibilidade com o estado e perspectivas de governança. Tal conclusão foi feita em função da governança corporativa passar a abordar mais públicos que a afetam, além de ser uma área que está acostumada a lidar com *stakeholders* da alta administração (IBGC, 2023), os quais estima-se que estão habituados a processos e planejamentos de maior complexidade.

Portanto, o modelo de Kunsch (2003) serviu como base principal para a proposta desenvolvida nesta pesquisa. O modelo formulado por Lupetti (2012), por seu lado, também trouxe elementos significativos para esta proposta, mostrando-se essencial para algumas das principais etapas do processo de construção da proposta do modelo de planejamento de comunicação aplicável à governança. O modelo de Pereira (2017), ainda que tenha contribuído à reflexão no processo epistemológico de elaboração do modelo, revelou menor aderência ao cerne desta pesquisa. Portanto, sua utilização destinou-se em trazer uma visão mais atualizada sobre o assunto, reforçando que muitas das práticas propostas anteriormente por Kunsch (2003) e Lupetti (2012) continuam sendo válidas.

Considerando este fato, o modelo de Kunsch (2003) foi adotado como estrutura básica da proposta de modelo de planejamento de comunicação com foco na governança

corporativa, o PLACOM-GC. Além disso, agregou-se a visão de Lupetti (2012) com o objetivo de adaptar as etapas com maior precisão às necessidades percebidas, como no desenvolvimento da Swotcom de governança, a qual foi construída seguindo o mesmo conceito adotado pela autora ao desenvolver a sua SWOTCOM a partir da análise Swot.

O modelo das três autoras e os princípios do IBGC (2023) foi utilizado para desenvolver etapas que resultaram na formulação de uma proposta de modelo de planejamento de comunicação aplicável à governança corporativa (PLACOM-GC), conseqüentemente atingida. Deste modo, compreende-se que foi possível responder ao problema de pesquisa. O processo metodológico mostrou-se adequado porque possibilitou encontrar os pontos de contato entre comunicação e governança mais propícios para o desenvolvimento do PLACOM-GC. Outro sim, esta proposta do modelo de planejamento de comunicação para a governança corporativa tem potencial para sua aplicação prática, assim como para contribuir à melhor gestão da comunicação e da governança nos ambientes das organizações. O PLACOM-GC pode auxiliar não só no desenvolvimento de ações de comunicação, como igualmente na formulação de estratégias direcionadas ao relacionamento com os *stakeholders* da governança de diferentes organizações. Isso porque o PLACOM-GC serve para planejar e trabalhar ações de comunicação nesta área, algo percebido ao longo da pesquisa como fundamental para uma boa governança.

Os benefícios em potencial do PLACOM-GC vão desde uma melhor organização nos processos de comunicação da governança (ou até mesmo sua formulação/reestruturação) até uma mudança completa no paradigma de relacionamentos da organização com os seus públicos estratégicos. Isso, conseqüentemente, pode servir até mesmo para que profissionais de outros ramos valorizem e entendam melhor o impacto da comunicação e os benefícios que trazem para o negócio. Em razão do espaço temporal disponível para o desenvolvimento do artigo, não foi possível aplicar o PLACOM-GC na área de governança corporativa de uma organização. Nesse sentido, o pesquisador julga válido desenvolver futuras pesquisas que abordem de maneira prática esse modelo e valide-o com o objetivo de identificar novos pontos de intersecção entre as áreas de comunicação e governança corporativa.

Referências

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2023.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governance Officer**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. – São Paulo: IBGC, 2022.

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

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MATOS, Francis Valdivia de Matos. **Famílias empresárias consolidando boas práticas: A governança familiar e o conselho de família**. São Paulo: Às Editorial, 2021.

C. NETO, Nilton José. Governança corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v. 7. n. 10., p. 512-522, out. 2021.

PEREIRA, Cláudia. **Planejamento de comunicação: conceitos, práticas e perspectivas**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.