

## **Dança com estratégia: planejamento estratégico de comunicação integrada para o Projeto Pé Descalço, Oficina de forró<sup>1</sup>**

Nayana de CASTRO<sup>2</sup>

Renata OLIVEIRA<sup>3</sup>

Valéria RAIMUNDO<sup>4</sup>

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

### **RESUMO**

Este artigo apresenta o processo de construção de um planejamento estratégico em comunicação integrada para o *Projeto Pé Descalço, Oficina de forró*, uma escola de dança de salão de Belo Horizonte e Contagem, MG. O trabalho aborda a gestão estratégica da comunicação organizacional em empresas de pequeno porte, para sua aplicação no Projeto Pé Descalço. Após identificar e analisar a configuração atual da gestão administrativa e de comunicação do Projeto, um plano de ações foi proposto à organização. Para realização do planejamento, passamos pelas etapas de pesquisa, diagnóstico, identificação e elaboração da missão, visão, valores do Pé Descalço e da comunicação desta organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** planejamento; comunicação integrada, relações públicas; dança, Projeto Pé Descalço.

### **1 INTRODUÇÃO**

A aplicação da gestão da comunicação integrada e a construção de relacionamentos sólidos com os públicos se constituem grandes fatores de diferenciação das organizações no mercado. Nesse processo, o profissional de relações públicas e o planejamento, sua principal ferramenta de trabalho, tornam-se grandes aliados das organizações.

No caso das micro e pequenas empresas (MPE's), a necessidade dessa aliança é ainda maior. Segundo Bortoli Neto (apud ESCRIVÃO FILHO, SILVA E TERRENCE, 2007), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Assim, voltar os estudos e as práticas de relações públicas para pequenas empresas como o Projeto Pé Descalço, além de se constituir um campo de trabalho para os profissionais da área, auxilia a expandir as práticas de comunicação nas empresas deste tipo.

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao XIX Prêmio Expocom 2012, na Categoria Relações Públicas, modalidade Planejamento estratégico de Relações Públicas (avulso).

<sup>2</sup> Aluna líder do grupo e estudante do 8º. Semestre do Curso Comunicação Social, email: nanitdp@hotmail.com.

<sup>3</sup> Estudante de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, email: renata.ufmg@gmail.com.

<sup>4</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Curso Comunicação Social, email: vraymundo@gmail.com.

O Projeto Pé Descalço, Oficina de forró é uma escola de dança de salão com o foco em forró e voltada para adolescentes e jovens. Com cerca de 350 alunos, a escola é a única da região a possuir três unidades (duas em Belo Horizonte, uma em Contagem). Está a oito anos no mercado e apresenta alguns diferenciais no ensino da dança, como a existência de níveis de forró, exames para avançar de níveis e eventos para os alunos praticarem o que aprenderam fora do horário das aulas. No entanto, as ações de comunicação são pensadas pontualmente e realizadas de acordo com a demanda, sem um planejamento prévio e avaliação posterior de resultados.

## **2 OBJETIVO**

Este artigo tem como objetivo apresentar o processo de elaboração do planejamento estratégico de comunicação integrada para o Projeto Pé Descalço, Oficina de forró, bem como o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento do planejamento.

## **3 JUSTIFICATIVA**

A prática atual da dança de salão deve ser vista como uma experiência múltipla do indivíduo. Dançar deixou de ser apenas uma oportunidade de relaxamento ou uma prática de exercício físico. Sua importância na vida das pessoas passa também por benefícios psicológicos e sociais. Por isso, os motivos que levam as pessoas a buscarem a dança são variados, como:

a busca da experiência social (oportunidade de iniciar, manter ou expandir relacionamentos; a liberação de tensão (oportunidade de relaxar as tensões e buscar estabilidade emocional, descontração); o prazer (oportunidade de satisfazer-se, gostar do que faz; sentir-se bem); ocupação do tempo livre (oportunidade de preencher o tempo disponível - não trabalho/não compromisso social) entre outros, como a oportunidade de sentir-se feliz, de se distrair, de conquistar a admiração, de aprender, de manter o físico saudável, de dançar com quem gosta de dançar. (VOLP; DEUTSCH; SCHWARTZ, 1995, p. 54).

O ensino da dança de salão abrange, portanto, um conteúdo técnico e um conteúdo social. No técnico, são abordados temas como postura, condução, percepção rítmica e execução de passos. No sentido social, as aulas dizem respeito à atitude individual, as formas de abordar outra pessoa, e à atitude grupal. (CARNEIRO; CORRADINI; SANTANA, 2009)

Como alunas do Pé Descalço e do curso de Comunicação Social a percepção do papel da dança na vida das pessoas e a compreensão dos benefícios que o uso da comunicação estratégica traria para escola nos levaram a escolher este tema e organização.

As ações de comunicação no Projeto Pé Descalço são realizadas quando necessárias, ou seja, não há um plano para antecipá-las e organizá-las. A história do Projeto, a missão, a visão e os valores que o regem não são compartilhados uniformemente por seus professores e demais colaboradores. Não existe nem a definição se a Pé Descalço é uma oficina, um projeto, um grupo, ou, realmente, uma escola de dança.

Segundo Kunsch (2003), o cenário contemporâneo exige das organizações um posicionamento firme e estratégico perante a sociedade. Ações táticas para solucionar crises e gerir veículos de comunicação já não são mais suficientes. O momento demanda um conhecimento e análise do ambiente e uma postura voltada para o planejamento e estratégia.

No entanto, como pontua Gomes e Nassar (2001), as pequenas empresas tendem a olhar para a comunicação como um gasto desnecessário ou como uma ferramenta das grandes organizações.

Assim, compreender o papel que a comunicação pode desempenhar quando aplicada de maneira estratégica é o primeiro passo dado para que uma organização atinja seus objetivos conciliando as expectativas dos públicos. A área de gestão da comunicação na pequena empresa, entretanto, normalmente, é caracterizada pela falta de compreensão do que é a comunicação organizacional e de como ela pode auxiliar a direção de uma pequena empresa.

Nesse sentido, o planejamento estratégico em comunicação integrada é uma ferramenta fundamental. É um instrumento que permite fazer um raio-x dessa organização e direciona para onde os esforços de comunicação devem ser concentrados.

#### **4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS**

No processo de relações públicas, uma pesquisa institucional aprofundada sobre todos os aspectos da organização é ferramenta fundamental. A partir da pesquisa é que se constrói diagnósticos institucionais e da área de comunicação que deverão ser a base para a construção de planos e projetos especiais de administração e/ou comunicação.

Segundo Kunsch (2003), além da pesquisa institucional, o monitoramento ambiental também desempenha um papel importante na função estratégica das relações públicas. Com

base em pesquisas, exames e avaliações, o monitoramento ambiental objetiva diagnosticar as relações externas de uma empresa, observando como ela se posiciona; suas influências externas e os efeitos e respostas de suas ações nos públicos.

A coleta de informações sobre o Pé Descalço foi feita através do levantamento de dados sobre elementos internos à organização, públicos e mercado. Ela foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiorientado, questionários com questões abertas e fechadas, análise documentos da organização (cadastro dos alunos, balanço financeiro) e dos elementos usados para a comunicação (site, comunidade no Orkut, grupos e *FanPages* no Facebook, conta no Twitter, vídeos no YouTube).

A pesquisa institucional também se baseou na observação do espaço e das aulas e, a partir da pesquisa completa, foi realizado o mapeamento de públicos do Pé Descalço. As fases da coleta de dado foram as seguintes:

Fase 1 – Compreensão da história do Pé Descalço: entrevistas realizadas com fundador e com os dois sócios.

Fase 2 – Pesquisa com os colaboradores: entrevistas realizadas com os diretores de unidade, professores, colaborador do administrativo financeiro; questionário aplicado aos examinadores de forró, integrantes do Grupo de Dança Pé Descalço.

Fase 3 – Questionário aplicado aos alunos e pais dos alunos.

Fase 4 – Pesquisa com os co-locatários dos espaços das aulas: entrevistas realizadas com os representantes de organizações que dividem os locais onde as aulas do Pé Descalço são realizadas.

Fase 5 – Monitoramento do ambiente: Foi realizado um levantamento sobre o mercado das escolas de dança, além dos concorrentes do Pé Descalço, seus pontos fortes, que podem se tornar ameaça para o Projeto.

Com o panorama obtido por meio da pesquisa, foi possível identificar os pontos de interlocução e divergência nos discursos desses grupos. A partir da visão dos dirigentes, professores e examinadores as particularidades e aspectos diferenciais e mais críticos do Pé Descalço também foram identificados. Com o cruzamento dos dados, foram apontadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que direcionaram a proposta do plano de ações.

Nesse sentido, percebeu-se que o Pé Descalço necessita de uma reestruturação administrativa, didática e comunicacional e que essas mudanças precisam ocorrer em conjunto, já que uma se apoia na outra.

## 5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

O objeto de produção técnica desse projeto foi um Plano Estratégico de Comunicação Organizacional. O plano é um documento escrito do resultado de todo o processo do ato de planejar. É um instrumento do planejamento.

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. (KRUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. p.247).

Como o Pé Descalço se mostrou uma organização bastante peculiar, embora o número de alunos venha crescendo e o Projeto se expandindo, acreditamos que o Planejamento de Comunicação passa também por um direcionamento da gestão do Pé Descalço. Assim, antes de pensarmos nas diretrizes específicas da área, nós nos reunimos com o fundador e os sócios do Projeto para a elaboração conjunta da missão, visão e valores do Pé Descalço. Outro ponto abordado nesse encontro foi a própria Definição de Negócio. Chamado de Projeto Pé Descalço, Oficina de Forró, acreditamos que essas denominações “projeto” ou “oficina” já não são mais adequadas para a realidade do Pé Descalço. No longo prazo, o Pé Descalço deseja possuir, além da escola, uma grife, uma Organização Não Governamental voltada para a formação gratuita de professores de dança e uma Companhia de Dança. Dessa maneira, os sócios optaram por chamar o Projeto de *Grupo* Pé Descalço.

Com o levantamento das necessidades e estabelecimento das diretrizes de comunicação para o Grupo Pé Descalço, propusemos uma série de ações estratégicas de comunicação que deverão ser colocadas em prática pela equipe do Pé Descalço. A implantação, o controle e a avaliação dessas ações não fez parte deste trabalho, tendo em vista o período de realização do projeto. A ideia é, portanto, dar um direcionamento embasado em pesquisa com os públicos e, com esse processo, mostrar a necessidade de uma administração mais planejada.

Embora as ações de comunicação tenham impacto em toda a organização e estejam sempre interligadas, apresentaremos as proposições segundo o composto de comunicação apresentado por Kunsch (2003) dividido em comunicação administrativa, interna, mercadologia e institucional.

### **5.1 Ações estratégicas de comunicação administrativa**

Segundo Kunsch (2003), a comunicação administrativa é a responsável pela organização do fluxo de informações que permite viabilizar todo o sistema organizacional. “*É o sistema de comunicação que serve àqueles que preenchem as funções administrativas da organização*”. (THAYER *apud* KUNSCH, 2003, pág. 153).

No Pé Descalço, a comunicação administrativa é esporádica e de mão única, não há troca de informações entre seus integrantes, nem unicidade no discurso e nas ações e o intercâmbio de experiências.

Pensando em soluções para esse problema, propusemos ações de melhoria do fluxo da informação, mas, também, sentimos a necessidade de extrapolar o âmbito da comunicação em si, principalmente, em função da ausência de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica pertencente ao Grupo. Essa decisão é justificada pela visão de que o profissional de relações públicas desempenha também uma função política dentro da organização, como aponta Roberto Porto Simões:

Todas ações dessa atividade [relações públicas] se reportam às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. (SIMÕES, 1995, pág. 84)

Dessa maneira, como a decisão de permanecer sem registro perante o governo gera consequências para todos os públicos e para os objetivos da organização, é papel da comunicação apoiar os sócios do Pé Descalço nesse processo. Também foram identificados problemas no planejamento didático das aulas e na estrutura de procedimentos internos, como exames de forró. Como esses aspectos interferem diretamente na imagem do Pé Descalço, também elaboramos ações relativas a esses processos.

No âmbito da comunicação administrativa, apresentamos as seguintes propostas: regularização do Grupo Pé Descalço como empresa perante os órgãos públicos; estabelecimento de um contrato de sublocação junto aos co-locatários; planejamento e

organização financeira; criação da área de Comunicação do Pé Descalço; elaboração do Planejamento Anual do Pé Descalço; desenvolvimento de novo organograma e quadro de atribuições dos colaboradores; planejamento global das aulas; revisão dos critérios do exame; elaboração do banco de dados do Pé Descalço; aperfeiçoamento no software de gestão do Pé Descalço; alocação de uma professora na unidade de Contagem; e, estreitamento da relação com os co-locatários.

## **5.2 Ações estratégicas de comunicação interna**

A comunicação interna tem como objetivo melhorar o fluxo de informações entre a direção e os demais colaboradores. Seu objetivo é buscar maior sinergia na equipe e incentivar a participação de todos nas decisões da empresa, respeitando os valores e diferenças de cada um.

Apresentamos as seguintes propostas de ações na comunicação interna: reuniões periódicas da equipe do Pé Descalço; quadro de comunicação interna; boletim eletrônico quinzenal enviado via Facebook/E-mail; cartilha do professor do Pé Descalço; cartilha do examinador do Pé Descalço; programas de incentivo; programa de aulas das professoras, integração das equipes das unidades do Pé Descalço; cursos de capacitação para professores, e avaliação entre examinadores.

## **5.3 Ações estratégicas de comunicação mercadológica**

A comunicação mercadológica visa conquistar os públicos de interesse para que se tornem consumidores efetivos e frequentes do serviço oferecido, no caso do Pé Descalço, as aulas de dança de salão e os eventos promovidos. Como o principal serviço oferecido pelo Grupo é o ensino, e aprender requer tempo e dedicação, os objetivos mercadológicos vão além da captação de novos clientes. É importante estimular os públicos a se envolverem com o Pé Descalço para o desenvolvimento de vínculos permanentes, e para sua contínua participação no Grupo.

Indicamos que as ações de comunicação administrativa e de comunicação interna sejam prioridade. A ideia é melhorar o serviço oferecido, elevando a satisfação dos públicos e facilitando a divulgação do Grupo.

Para a implantação de todas as ações mercadológicas, é primordial que a área de comunicação do Pé Descalço já esteja criada. Para esse âmbito, apresentamos as seguintes propostas: mural de Recados; newsletter mensal para os pais e responsáveis; newsletter mensal para os alunos; cartilha de boas vindas, vídeo informativo do Pé Descalço; calendário anual de atividades para os alunos, calendário anual virtual para pais e responsáveis; convite para os pais e responsáveis assistirem aos exames de forró; lembrete para o pagamento da mensalidade; excursão de integração dos alunos e colaboradores; workshop; apresentações do Grupo de Dança/Cia de Dança do Pé Descalço; promoções de venda; e marketing de divulgação.

#### **5.4 Ações estratégicas de comunicação institucional**

A gestão da comunicação institucional deve ser planejada estrategicamente para que a imagem do Pé Descalço condiz com os objetivos pretendidos pelos dirigentes. É a comunicação institucional que vai cuidar da configuração de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização. Para isso, as ferramentas que se pode empreender nesse processo abrangem as Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, a Editoração Multimídia, a Propaganda Institucional e o Marketing cultural e social (Kunsch, 2003).

No contexto em que vivemos, ações voltadas para o meio digital também se fazem necessárias (Nassar, 2006). Para o Pé Descalço, propomos ações que devem fortalecer a presença do Grupo na internet, no entanto, com um conteúdo pautado pela própria organização. Pensamos também em ações de Relações Públicas (tratados em todas as áreas do composto da comunicação integrada), Assessoria de Imprensa e Reorganização de eventos.

Isso porque, foi observado que o site do Pé Descalço é um dos meios com maior índice de insatisfação da equipe, as discussões nas redes sociais são pautadas pelos próprios alunos e a organização de eventos também foi um ponto de insatisfação. Como aponta Kunsch (2003, p. 165), o objetivo da comunicação institucional é *"fazer conhecer a organização e compartilhar seus atributos (como visão, valores, filosofia e políticas), e não uma simples divulgação institucional e de marcas."* Com isso, as ações propostas buscam estabelecer relacionamentos com os alunos, pais, potenciais clientes, imprensa e comunidade.



Assim nossas propostas para a comunicação institucional foram: novo site, reformulação das redes sociais, reorganização dos eventos, e, assessoria de Imprensa.

## 6 CONSIDERAÇÕES

O processo de construção de um planejamento para o Grupo Pé Descalço mostrou como a organização carece de um direcionamento administrativo voltado para o planejamento e estratégia. Por isso, parte de nossas propostas estão muito ligadas à administração propriamente dita e têm grande impacto nas aulas e em processos que vão além da comunicação.

A proposta de um planejamento estratégico de comunicação integrada para o Projeto Pé Descalço foi realizada em um momento extremamente oportuno para a organização, pois embora este trabalho tenha sido fruto de um Projeto Experimental para a graduação em Relações Públicas, os resultados da pesquisa apontaram que iniciativas como essa vão ao encontro dos objetivos dos dirigentes em desenvolver e expandir o Pé Descalço para outras localidades e modelos de negócio.

A produção de trabalhos deste tipo tem como primeiro desafio a conquista da abertura e boa vontade da alta administração das organizações. No entanto, durante todo este Projeto, tivemos o fundador e sócios do Pé Descalço como grandes aliados.

Escolher as melhores ferramentas para a coleta de dados e transformá-los em informações relevantes sobre o Pé Descalço foram, sem dúvida, os maiores desafios do trabalho.

O estudo dos públicos foi um processo fundamental na constituição desse planejamento. Pensar a comunicação estratégica exige uma identificação criteriosa desses públicos. Assim, o objetivo é que o Pé Descalço estabeleça uma relação de confiança de duas vias. Isso se aplica, principalmente, para a equipe que será a primeira afetada com uma série de novas tarefas e com a definição de normas e planos de atuação. E os benefícios também virão a eles, principalmente, com a gestão da comunicação interna que os permite participar mais ativamente das decisões do Grupo.

Assim, após uma pesquisa e análise minuciosas, foi possível traçar as ações de forma lógica e embasada. Os pontos fortes e os gargalos do Pé Descalço nos deram o material necessário para propor ações estratégicas condizentes com a realidade do Grupo e voltadas para todos os públicos da organização. Acreditamos que com esse trabalho,

chamamos a atenção dos dirigentes para a necessidade de se planejar melhor as atividades do Pé Descalço.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARNEIRO, Roberta Helena; CORRADINI, Amanda Mayara; SANTANA, Suzana P. de S. **A dança de salão e seus benefícios motores, cognitivos e sociais**. Anuário da produção de iniciação científica, Campinas, v. 12, n. 15, 2009.

ESCRIVÃO FILHO, E; SILVA, S.J.T. da; TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos - SP**. In: 12ª Reunião Anual da Rede PYMES MERCOSUL (RED PYMES) e 5ª Conferência de Investigação em Entrepreneurship na América Latina (CIELA), 11 a 13 de outubro de 2007, Campinas (SP): Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

GOMES, Nelson, NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. São Paulo: Globo, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

NASSAR, Paulo. **O uso de novas tecnologias de acesso ao virtual**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006, p. 149-162

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo. Ed.: Summus, 1995.

VOLP, Catia; DEUTSCH, Silvia; Mary; SCHWARTZ, Gisele M. **Por que dançar? Um estudo comparativo**. Revista Motriz, São Paulo, v.1, n. 1, p. 52-58, jun. 1995.