

BSC: Contribuições para o Planejamento de Comunicação

Wilson Peçanha Igreja Campos¹
Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES

Resumo: O presente artigo versa sobre o planejamento de comunicação atrelado ao modelo estratégico de uma organização. Relata também a experiência adquirida pela Assessoria de Comunicação (Ascom), do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes), com o desenvolvimento e com a execução do planejamento da implantação do modelo de gestão com o uso do *Balanced Scorecard*, intitulado Projeto Caravela. O referido projeto teve como objetivo a construção de ações eficientes que levassem ao entendimento de toda a organização o novo modelo de gestão adotado pelo banco.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Modelo de Gestão; *Balanced Scorecard*.

O presente artigo versa sobre o planejamento construído pela Assessoria de Comunicação (Ascom) que teve como objetivo a circulação interna das informações sobre o novo modelo de gestão adotado pela organização a que representa, qual seja o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes).

O Bandes é uma instituição com quarenta anos de atividade. Em seus últimos cinco anos, passou por uma série de mudanças estruturais com o propósito de potencializar as suas ações como um dos agentes de desenvolvimento sustentável do Estado. Função evidenciada por meio de suas atividades de concessão de financiamentos, fomento e ações junto às atividades produtivas. Como já observou Kunsch (2001, p. 04), “[...] é no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores”.

Assim, o Bandes realizou um planejamento de longo prazo adotando um modelo com o uso do *Balanced Scorecard* (BSC), intitulado *Projeto Caravela*, que visava o alcance de objetivos e metas que deveriam ser cumpridas em etapas. A execução desse planejamento deveria ser acompanhada por meio de um mapa estratégico com indicadores de desempenho, que tem a função de verificar o estágio do planejamento e

¹ Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. Atualmente é aluno da pós graduação em Comunicação Estratégica e Gestão da Imagem na Universidade Federal do Espírito Santo. GT 07 – Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas.

facilitar a correção de possíveis falhas no decorrer do processo. Ao acompanhar o estágio, cada unidade organizacional da instituição pode perceber como suas ações impactam no alcance das metas. Para o sucesso desse projeto o comprometimento de cada área da organização é fundamental.

Segundo Kaplan e Norton (2006) a organização orientada para a estratégia deve: traduzir, mobilizar, alinhar, gerenciar e comunicar. Nesse processo, a comunicação é a base para materializar o que foi planejado: traduzir a estratégia para que todos possam compreendê-la; mobilizar a organização para a implantação da estratégia para que todos tenham o foco no alcance das metas; gerenciar a estratégia transformando-a em um processo contínuo; alinhar toda a organização à estratégia, entendendo o papel de cada unidade e por fim, comunicar a estratégia identificando a contribuição das equipes e dos processos.

Em todas essas atividades é necessário um planejamento onde os objetivos pretendidos coadunem com a proposta político-ideológica e os valores da organização. Segundo Chiavenato (2004) é imprescindível neste processo o comprometimento de todos os colaboradores da instituição no desempenho de suas tarefas - sejam elas individuais ou coletivas - e na compreensão de como essas tarefas estão inseridas na busca das metas.

A partir desses pressupostos, o planejamento do Projeto Caravela busca, por meio de suas ações, alcançar os seguintes objetivos na implantação deste modelo de gestão: a) fazer com que todos os colaboradores tenham o entendimento da ferramenta BSC; b) que a comunicação seja adequada ao público a que se dirige; c) ter um objetivo claro da mensagem que o grupo gestor do Bandes quer transmitir aos colaboradores; d) utilizar os meios já disponíveis para a comunicação interna do Bandes; e) elaborar um cronograma de ações de preparação, manutenção e consolidação da implementação do mapa estratégico.

1 O Projeto Caravela em sua Fase de Organização.

Para o desenvolvimento deste projeto foi necessário o apoio da Gerência de Desenvolvimento e Planejamento (Gedep), a área responsável pela implantação do modelo de gestão no banco e da consultora 3GEN², que trouxe para o banco os

² A 3GEN é uma empresa de Consultoria e Educação em Gestão Estratégica escolhida pelo Bandes para fornecer subsídios teóricos durante a implantação de seu modelo de gestão com uso do *Balanced*

subsídios teóricos e a experiência prática no uso do BSC, participando de toda fase de implantação do projeto.

O modelo de gestão escolhido para acompanhar tal processo é o BSC (*Balanced Scorecard*), instrumento que utiliza o mapa estratégico fazendo uso de medidores e indicadores que permitem à instituição mensurar seu desempenho e apontar possíveis falhas no decorrer do processo. O mapa estratégico é uma arquitetura lógica capaz de representar graficamente a estratégia de uma organização, área de negócios, área de apoio, ou de qualquer outra estrutura organizacional; explicitando as relações entre acionistas, clientes, processos de negócios e capacidades (KAPLAN & NORTON, 1997 e 2004).

2.1 Identidade Visual



Figura 01 – logomarca do Projeto Caravela.

Caravela foi o nome escolhido pela equipe da Ascom por ser considerado o mais adequado à forma de sua implantação dentro do Bandes. Seu sentido remonta ao trabalho em conjunto, por ser uma embarcação que precisa de todos os integrantes em concordância com vistas a atingir um porto, um objetivo. Caravela conota também um sentido de navegação, de busca, de conquista, de descoberta, por se tratar de uma embarcação pioneira na época das grandes navegações, período marcado pelas características de desbravamento e pioneirismo, além de ter resultado em grandes conquistas e inovações tecnológicas.

Fazendo uma analogia à situação do Bandes, a caravela volta agora, então ressignificada num sentido hodierno, marcado pelo desenho de sua logomarca, sem deixar de considerar suas tradições e conquistas anteriores.

Por isso, a logomarca foi pensada em conformidade com a identidade visual do banco, que já ganhou aprovação não só entre os colaboradores, mas encontra-se consolidada para a sociedade capixaba.

2.2 Abordagem de Comunicação

Com base nos objetivos detalhados na apresentação do texto, a principal contribuição da Ascom foi garantir que a organização acompanhe a evolução dos desafios estratégicos e as decisões tomadas para o cumprimento das metas. Todas as ações executadas respeitaram o posicionamento das metas, com seu respectivo objetivo estratégico; a transmissão da evolução dos indicadores estratégicos, o andamento dos projetos estratégicos e as decisões tomadas pela diretoria relacionadas ao assunto.

O BSC é uma novidade para os colaboradores, por isso, fez-se necessário um processo de sensibilização anterior a qualquer ação do grupo gestor. Todos devem estar conscientes e integrados para que a ferramenta funcione e os objetivos sejam alcançados.

2.3 Estrutura e meios de Comunicação para proposta de trabalho

Como todo banco de desenvolvimento, o Bandes possui apenas estrutura física localizada na capital do estado, em Vitória. Onde ocupa dez andares em um edifício no centro da cidade. Possui cerca de duzentos funcionários onde todos têm acesso a computador pessoal. Já a estrutura organizacional possui uma Assessoria de Comunicação composta por seis membros, sendo um gestor, dois jornalistas, um administrador, um funcionário de nível médio e um estagiário.

Os meios de comunicação utilizados pelo banco para difundir informações com seus colaboradores são: Painel Bandes, jornal mural presente em cada andar de periodicidade semanal; BIN, jornal impresso de periodicidade quinzenal distribuído a todos colaboradores, estagiários e terceirizados do banco, totalizando cerca de trezentos exemplares por edição; Bandes Informa *on-line*, *news letter* enviado via e-mail abordando alguns assuntos de áreas que necessitam de propagar informações com velocidade (Tecnologia da Informação, Serviços Administrativos, Recursos Humanos,

dentre outros), que não possui periodicidade fixa com coordenação feita pela Ascom e possui sua redação compartilhada com as áreas; Intranet e Internet.

Além dessas ferramentas de comunicação o banco possui em sua estrutura física dois auditórios, um maior com capacidade para 180 pessoas onde consegue reunir todos os funcionários para pronunciamentos da diretoria do Bandes e outro com capacidade para 80, utilizado para seminários menores e treinamentos.

Para a comunicação do Caravela a Ascom sugeriu a criação de uma logomarca e a elaboração do planejamento de um evento de lançamento do projeto. A realização do evento serviria como um marco de mudança para o novo modelo de gestão e a criação de um símbolo gráfico, criado a partir da logomarca escolhida, para caracterizar todos os informes da instituição que tratam de comunicados referentes ao BSC.

As ações de comunicação foram divididas em três etapas distintas, sendo: 1ª Fase, que consistiu em ações realizadas antes do evento de lançamento, o processo de sensibilização que contemplou mensagens da diretoria, textos explicativos sobre o BSC disponibilizados no jornal mural e no jornal impresso; 2ª Fase, que consistiu do evento em si e a 3ª Fase, que consiste o reforço do conceito por meio de comunicados, os informes sobre o andamento do cumprimento das metas e objetivos, além de iniciar o processo de informação para os novos colaboradores que ingressem na instituição.

2.4 Sensibilização do público interno – Primeira fase

Para a fase inicial do Projeto, a Ascom sugeriu a alternância de textos disponibilizados para os colaboradores com artigos conceituais, elaborados pela área de Planejamento e textos dando enfoque da utilização do BSC no Bandes. Essa fase teve duração de quarenta e cinco dias e foi iniciada com um texto, assinado pelo diretor-presidente, explicando o atual momento do banco, sua mudança na forma de gerir e as implicação dessa nova fase para os colaboradores.

A fase de sensibilização teve duração até o dia do evento e esse período compreendeu três edições do BIN e cinco do Painel Bandes. No jornal mural, por ser um espaço menor a abordagem foi mais direta com matérias que acompanharam cada etapa da elaboração do modelo de gestão que se desenrolava. O Painel também possuía um espaço onde são disponibilizados textos maiores em formato de artigo, intitulado *take on*, onde um texto assinado pelo gerente de Planejamento foi produzido e

disponibilizado aos colaboradores. Já no BIN, com maior espaço, a abordagem foi mais detalhada.

Com aproximadamente dez dias de antecedência ao evento seria aplicado aos colaboradores um treinamento por intermédio de um *e-learning* produzido pelo Bandes, onde os conceitos sobre BSC e modelo de gestão seriam trabalhados. O *e-learning* é uma ferramenta interativa para a educação e treinamento on-line. Devido ao elevado custo à aplicação da ferramenta foi cancelada e substituída pelo segundo artigo distribuído aos colaboradores.

2.5 Evento de Lançamento do Projeto Caravela – 2ª Fase



Figura 02 – embarcação utilizada na dinâmica de apresentação do Projeto Caravela.

Para marcar o início da aplicação do BSC na instituição Bandes, o Projeto Caravela assim como as noções básicas da ferramenta foram apresentados aos colaboradores numa ocasião especial, posterior à etapa de sensibilização.

Para o entendimento do processo e a realização do evento foi adotada a analogia às noções de navegação. O espaço do evento foi o Hotel Senac Ilha do Boi localizado em uma das ilhas que compõem a cidade de Vitória, que dispõe de um salão com vista para píer próprio, além de infra-estrutura para auditório.

Para a dinâmica da apresentação, a Ascom alugou uma das caravelas construída no Espírito Santo para ocasião dos festejos dos 500 anos do Brasil. A embarcação é utilizada para passeios turísticos pela baía da cidade, possui capacidade para 40 pessoas.

Os colaboradores foram divididos em dois grupos, um composto por pessoas que iriam ao evento dentro da Caravela e os demais que fariam o trajeto da instituição ao local do evento de ônibus. Todos foram convidados por meio de uma carta assinada

pelos três diretores do banco, endereçada nominalmente a cada colaborador. Os participantes, que iriam na embarcação, foram escolhidos por meio de um sorteio que contemplou a representatividade das áreas que compõem o banco e não foram informados que fariam o trajeto dentro da Caravela.

Na Caravela, o capitão da embarcação falou aos colaboradores a respeito de como é a rotina da tripulação para chegar ao seu destino. Fez uma explanação de como era traçado, por meio de um mapa náutico, a rota, o uso da bússola e dos equipamentos de navegação como indicadores e principalmente, de como a função de cada membro da tripulação era importante nesta tarefa. Essa dinâmica contribuiria para a apresentação posterior promovida pela consultoria 3GEN no auditório.

Os demais colaboradores chegaram ao hotel e se dirigiram ao salão com vistas ao píer, local privilegiado para verem a chegada da embarcação. No trajeto, do saguão do hotel ao salão e no local, a decoração foi composta por malhas tencionadas, uma alusão a velas de barco. No chão foram plotadas frases de escritores e ditos populares que remetiam a pensamentos náuticos.

Após o desembarque, os colaboradores que estavam na embarcação se reuniram aos demais, dirigindo-se ao auditório para a apresentação institucional. O diretor-presidente do banco, como a maior autoridade do Bandes, fizesse a abertura do evento com direcionamentos gerais. Em seguida, a consultoria 3GEN fez a apresentação conceitual sobre BSC e, logo após, a Gedep apresentou o novo modelo de gestão do banco com o uso do BSC, o Caravela, sua identidade visual e o esboço do mapa estratégico do Bandes. Essa apresentação durou aproximadamente 2 horas, com intervalo entre a apresentação conceitual e a da Gedep.

Ao final das apresentações foi distribuído um chaveiro com a logomarca aos participantes e o jornal BIN com matérias alusivas a implantação do Caravela na instituição. Ao final, todos foram convidados a participar de um coquetel. No dia seguinte foi colocado no mural um Painel Bandes especial com as fotos dos melhores momentos do evento.

2.6 Consolidação e reforço da comunicação do projeto – 3ª Fase

Após o evento de lançamento, foram marcadas apresentações da Gedep para cada área do banco destinadas aos colaboradores tirassem suas dúvidas a respeito do Caravela e se "enxergarem" dentro do processo.

Para o acompanhamento do alcance das metas do planejamento foi definido que a comunicação seria feita por intermédio do jornal mural "Painel Bandes" por meio da editoria Planos e Metas, já utilizada para a comunicação dos resultados do banco e por matérias no BIN.

Foi confeccionado também um boletim eletrônico, composto por informes gerais sobre o desempenho do Bandes e um *clipping* com artigos sobre gerenciamento e normativos que impactem nas tarefas do banco com o nome de Boletim Caravela.

A apresentação do Projeto Caravela, em linhas gerais, foi incorporada ao treinamento dado aos novos funcionários realizado pelo Bandes para que o nivelamento das informações fosse mantido.

3– Relato de algumas experiências

Ao direcionar o olhar para as campanhas realizadas em outras organizações, é possível aprender com as experiências já realizadas e avaliar as nossas próprias ações. Um estudo³ realizado em 45 países revela que o *Balanced Scorecard* (BSC) é o modelo de gestão mais utilizado - 62% das empresas analisadas optaram por essa metodologia.

Para Coutinho e Kallas (2005) um dos maiores desafios para implantação de um modelo de gestão é de transformar a estratégia da organização em um compromisso assumido pelas pessoas que integram o corpo funcional tendo a comunicação a sua ferramenta mais importante.

Uma das questões fundamentais para esse processo é a adequação e a adaptação do conteúdo da mensagem, e os meios de comunicação, com os objetivos, diretrizes de atuação, valores, públicos e ferramentas da organização. Aspectos como cronograma, recursos e verbas foram discriminados, em consideração às ações propostas e às ferramentas, na medida em que foi criado um plano de ação da área de Comunicação para a elaboração efetiva do modelo de gestão. Como bem coloca Andre Coutinho e

³ O resultado completo do estudo está publicado no livro *Scorecard Best Practices (Design, Implementation, and Evaluation)*, dos autores Raef A. Lawson, Toby Hatch e Denis Desroches, recém-publicado nos Estados Unidos. Fonte: NewsGeneration.

David Kallás (2005, p.111), “sabe-se que estes dois elementos [conteúdo e meios] podem variar de acordo com a cultura organizacional, o grau de inovação embutido na estratégia já que esta envolveria elevada complexidade na utilização da linguagem e na assimilação de novos conceitos”. Desse modo, alinhar a comunicação com os valores de cada organização é peça-chave para o sucesso do processo.

A estratégia de comunicação da Brasil Telecom (RICKLI; FERNANDES, 2005) é uma experiência que possui aspectos similares aos adotados no Bandes. Também foram desenvolvidos nome e imagem visual próprios ao para divulgação interna do BSC identificados com a organização e de acordo com o processo de mudança cultural promovido telefonia iniciado em 2001.⁴

A empresa também adotou como estratégia de lançamento a realização de um grande evento que no caso da Brasil Telecom foi a realização de uma corrida de revezamento fazendo alusão ao trabalho em equipe. Para os autores,

Assim como a percepção inicial de um produto ou serviço é fundamental para o seu sucesso no mercado a percepção inicial dos profissionais de uma organização é fundamental para o sucesso da implantação de um novo modelo de gestão (RICKLI; FERNANDES, 2005, p.116).

As experiências relatadas pelas organizações na implantação de modelos de gestão com uso do BSC parte sempre da visão da comunicação como aspecto-chave das organizações e não como algo factual, dado ou linear. Alertam que

Ao contrário apreende-se a comunicação a partir de sua característica de ser parte de um sistema dinâmico, no qual desempenha um papel de elemento catalisador, ou seja, capaz de mobilizar mudanças de disparar processos de transformação ou ainda de contribuir para a criação de novas realidades organizacionais (RICKLI; FERNANDES, 2005, p.95).

Para o diretor de Planejamento e Recursos Humanos da Gerdau, Omar de Oliveira Fantoni (apud SOUZA; MANSUR; SALGADO, 2005, p.128-129), um dos principais fatores para o sucesso da implantação do modelo de gestão na empresa foi trabalhar fortemente sua comunicação interna. Para os autores é necessário trabalhar em conjunto o modelo de gestão e a comunicação interna “Uma não existe sem a outra [...] Foi o que fez a diferença para que superássemos as dificuldades naturais da implantação de um projeto de planejamento compartilhado por todos integrantes da empresa”.

⁴ A Brasil Telecom iniciou um processo de mudanças estruturantes em 2001 quando deixou de ser uma empresa pública.

4 Considerações Finais

Ao realizar uma avaliação a respeito do planejamento, da execução e dos resultados do Projeto nos permitem algumas considerações.

A fase de sensibilização do Caravela, permitiu a farta disseminação de informações sobre o modelo de gestão, tanto com textos com uma linguagem “leve” produzidos pela Ascom, como também a disponibilidade de artigos “técnicos” para aqueles que quisessem se aprofundar na temática. Esse primeiro contato com o assunto fez com que na apresentação os colaboradores estivessem em um nível de conhecimento nivelado, o que permitiu o melhor entendimento.

Os colaboradores que foram ao evento na embarcação consideraram a experiência marcante pelo passeio realizado e por entender que fazia parte de uma dinâmica maior usada nas apresentações em auditório. Houve muita interação por parte dos colaboradores tanto nas falas dentro do barco como no auditório. O objetivo do evento de ser um marco da mudança de gestão foi alcançado.

O jornal BIN, entregue após as apresentações no auditório, trouxe matérias respondendo dúvidas práticas e de interesse dos colaboradores, como a participação nos resultados – remuneração variável - com o novo modelo e perguntas conceituais de como foi elaborado o Caravela. Explicações sobre a definição das metas e os indicadores foram descritas, dando transparência e credibilidade a informação.

As apresentações realizadas para as áreas do banco em separado na terceira fase do projeto despertaram o interesse dos colaboradores de saber aonde suas tarefas contribuiriam para as metas e saber mais sobre as tarefas das demais áreas.

As matérias sobre o alcance de resultados são acompanhadas com interesse por todas as unidades organizacionais.

Por outro lado, a análise também nos permite observar que há alguns aspectos não saíram a contento. A produção do *e-learning*, considerado pela Gedep e pela 3GEN de grande importância, não foi realizada devido ao alto custo da ferramenta eletrônica.

Na dinâmica dentro a embarcação, o capitão da embarcação, que deveria participar com uma apresentação aos colaboradores sobre conceitos náuticos, se perdeu no roteiro de sua apresentação. A dinâmica no barco foi realizada com a ajuda dos membros da Ascom e da Gedep que estavam no local. Isso, por um dado momento causou certa dispersão dos colaboradores.

O Projeto Caravela propiciou o nivelamento da informação sobre o modelo de gestão para toda a organização e contribuiu para a rápida assimilação da nova forma de gerir o banco. A comunicação é uma das principais ferramentas para o sucesso do planejamento estratégico de uma organização. Saber elaborar um Projeto que possa não só dar suporte para a organização executar seus objetivos, mas agir estrategicamente tendo em vista o alcance das metas e o alinhamento de todo o corpo funcional, é o novo desafio do profissional de Comunicação Estratégica.

Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. SP – Campus, 2004.

COUTINHO, A.R; KALLÁS, D. (orgs) **Gestão da estratégia** – experiências e lições de empresas brasileiras 4ªed SP Campus

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, R S. et al. **Balanced scorecard: mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R S., NORTON, D P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 12ed. RJ: Campus, 1997.

_____. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradutor Afonso Celso da Cunha SERRA. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

RICKLI, A.; FERNANDES, M.A. Compromisso das Pessoas com a Estratégia. In: COUTINHO, A.R; KALLÁS, D. (orgs) **Gestão da estratégia – experiências e lições de empresas brasileiras**. 4ªed, SP - Campus.2005.

SOUZA, J.E.O; MANSUR, L.F; SALGADO, R. Estudo de Caso Gerdau Açominas: construindo o futuro. In: COUTINHO, A.R; KALLÁS, D. (orgs) **Gestão da estratégia – experiências e lições de empresas brasileiras**. 4ªed, SP -Campus.2005.