

GUIA DE REFERÊNCIA



Política de Comunicação

nas Entidades Fechadas de
Previdência Complementar

maio
2012

Política de Comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar

Realização:

Comissão Técnica Nacional de Comunicação - ABRAPP

Diretor da CTN de Comunicação:

José Tarcísio Ferreira Bezerra (Faelce)

Coordenação e edição:

Fernando Fulanetti Silva (Petros / Coordenador da CTNCOM)

Laura Jane Batista de Lima (Fachesf)

Participaram do projeto:

Alessandra Cerqueira Bomfim Bezerra Rossato (Geap)

Ana Miria Fonseca (Metrus)

Danielle de Fátima Furlan (Fundação Elos)

Liliane Lima Monteiro (Valia)

Luciano Frucht (Real Grandeza)

Magdarlise Dal Fiume Germany (Fundação CEEE)

Márcia Cristina Locachevic (Fundação Cesp)

Raquel Ribeiro de Oliveira (Capef)

Roberto Sabato Claudio Moreira Júnior (Previ)

Rosana Rossi (Economus)

Sérgio Augusto Ferreira Lemes (Previminas)

Silvania Vieira Penido (CBS)

Valeria Bressan de Souza (Funcef)

Victor Aluísio Correia Silva (Forluz)

Projeto Gráfico:

Corisco Design

Impressão:

Bangraf



// Apresentação

A Abrapp, por meio da Comissão Técnica Nacional de Comunicação, apresenta o Guia de Referência - Política de Comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, elaborado para que as EFPCs possam seguir uma lógica na construção e implementação de suas Políticas.

Toda Política de Comunicação se inicia com a decisão e o comprometimento da alta administração e deve estar sempre vinculada às necessidades reais da entidade. Estreitar o relacionamento com os seus diversos públicos, consolidar sua imagem ou reputação, melhorar o entendimento dos participantes em relação à entidade e aos planos de benefício administrados ou aperfeiçoar o fluxo da informação interna podem ser alguns objetivos a serem atingidos.

Para que isto aconteça satisfatoriamente, além de envolver os profissionais de comunicação e gestores, é necessário “convocar” todos para fazerem parte do projeto, bem como conhecer as principais demandas das diversas áreas. Desta forma, será possível alinhar a Comunicação aos objetivos estratégicos da entidade.

Com as reflexões, dicas e ferramentas apresentadas neste Guia de Referência, acreditamos contribuir para a elaboração, implantação ou atualização da Política de Comunicação nas EFPCs, fazendo com que a Comunicação dos nossos fundos de pensão se fortaleça a cada dia e seja vista e reconhecida como um diferencial estratégico para as entidades.

José Tarcísio Ferreira Bezerra

Diretor da CTN de Comunicação
Diretor Executivo Regional Nordeste – Abrapp

// Por uma Comunicação cada vez mais estratégica e eficiente

De importância estratégica para as organizações na atualidade, a formalização de uma Política de Comunicação que discipline e oriente a comunicação e o relacionamento das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) com seus públicos torna-se fundamental devido à constante elevação do nível de exigência de informações pelos participantes, aposentados e pensionistas. Para atender a essa demanda, a Resolução CGPC nº 23, de 2006, e a Instrução SPC nº 14, de 2007, destacam a necessidade de melhorar a comunicação com os públicos prioritários das entidades, proporcionando maior transparência à gestão do plano de benefícios.

Uma Política de Comunicação, desde que construída de forma participativa e em sintonia com as características e necessidades da EFPC, é capaz de trazer inúmeros ganhos para a entidade, tais como:

- Direcionar e disciplinar a prática da Comunicação na entidade;
- Nivelar internamente o entendimento do papel, responsabilidades e objetivos da Comunicação;
- Propiciar e fortalecer a unicidade de discurso e a coerência na linguagem adotada pelos canais e produtos de Comunicação;
- Maximizar o relacionamento com os diversos públicos prioritários.

04

Como os princípios, a cultura organizacional e os valores de cada entidade influenciam e orientam o conteúdo da Política de Comunicação, a Comissão Técnica Nacional de Comunicação elaborou este Guia de Referência, para ser usado como um roteiro básico e orientador na elaboração do modelo a ser adotado pelas entidades. É importante ressaltar ainda que após a implantação da Política, o documento deverá ser periodicamente atualizado, para que possa acompanhar a evolução e as necessidades da EFPC.

Tendo como princípio básico que a Política de Comunicação deve ser ampla e não se prender (e se perder) a questões pontuais e aspectos unicamente operacionais, cabe a cada entidade adaptar o conteúdo deste Guia de acordo com suas demandas e necessidades estratégicas, bem como às expectativas e características de seus públicos.

// Como atender as mais diversas realidades? (cada caso é um caso)

Devido à relevância e à função estratégica da Comunicação para as EFPCs, é fundamental que a área responsável pelo planejamento e execução dessa atividade esteja subordinada à direção da entidade. Esse posicionamento dentro da estrutura de gestão favorecerá a consolidação da política e a implantação das ações comunicativas, podendo ser executado através de área própria, da utilização de estrutura do patrocinador ou instituidor, ou ainda da contratação de serviços de terceiros, a depender do porte e da realidade de cada fundo de pensão.

A opção em manter uma área própria de Comunicação é comum nos fundos de pensão de grande e médio porte. Nesses casos, a entidade conta em seu quadro com especialistas em relações públicas, jornalismo, marketing e publicidade, responsáveis pelo planejamento e implantação das ações e instrumentos de comunicação.

Quando a área de Comunicação não estiver contemplada formalmente na estrutura organizacional da entidade, as atividades poderão ser realizadas de duas maneiras:

- Internamente, por profissional especializado, que poderá ser do quadro próprio, do patrocinador ou prestador de serviço;
- Por meio de empresa terceirizada (agências e assessorias de comunicação), que responderá pelo diagnóstico, elaboração e implantação das ações de comunicação.

Nas duas situações acima, a criação de um Comitê de Comunicação trará vantagens para o desenvolvimento das atividades e projetos, devendo ser composto por representantes das diversas áreas estratégicas da entidade, que avaliam as necessidades e sugerem alternativas para a realização das ações.

Independentemente do tipo de estrutura de Comunicação utilizada, o objetivo deverá ser sempre o de aperfeiçoar o relacionamento e manter os públicos de interesse bem informados e em condições de compreender todos os aspectos relacionados com a sua entidade e o seu plano de previdência.

// Elaboração da Política de Comunicação

Condições facilitadoras

- O reconhecimento da função estratégica da Comunicação para a EFPC;
- A presença da área de Comunicação como parte da estrutura organizacional executiva;
- O alinhamento da Comunicação com os valores, visão e missão da entidade;
- O conhecimento por parte da entidade do perfil dos seus principais públicos de interesse.

O que não pode faltar

- Simplicidade: o documento deve ser de fácil compreensão e possível de ser aplicado por todos;
- Aderência: ser condizente com a realidade da entidade;
- Sustentação: o patrocínio efetivo dos dirigentes e o apoio dos gestores são fundamentais;
- Objetividade: traduzir as demandas, interesses e expectativas dos públicos estratégicos;
- Envolvimento: durante o seu processo de elaboração, as áreas estratégicas da entidade devem ser envolvidas, afinal todos são responsáveis pelo processo de comunicação na organização;
- Abrangência: contemplar os três segmentos da Comunicação: interno, institucional e mercadológico.

06

// Guia de Referência (Roteiro Básico)

Por se tratar de um instrumento orientador das ações da EFPC com seus diferentes públicos de interesse, a Política de Comunicação deve conter, no mínimo, os seguintes quesitos:

1. Objetivos da Comunicação
2. Valores para a Política de Comunicação
3. Públicos Prioritários e Secundários
4. Diretrizes Globais
5. Diretrizes Específicas
6. Gestão de Crise e Imagem
7. Macroprocessos de Comunicação
8. Canais e Instrumentos de Comunicação



roteiro básico

// 1. Objetivos da Comunicação

Ao elaborar uma Política de Comunicação, o item “Objetivos da Comunicação” deve descrever de forma sucinta e direta o que se pretende atingir. É nesse item que constarão as justificativas e a razão de existir do documento. Portanto, ao elaborar esse item, é preciso se inspirar no seu próprio título e procurar ser o mais objetivo possível.

O documento deverá funcionar independentemente da presença do profissional de comunicação que o elaborou, dos diretores ou dos gestores atuais. Não deve permitir qualquer linha casuística. Uma política, assim como seus objetivos, não pode se pautar por particularidades ou questões momentâneas. Ela não vai regular detalhes, pois não se presta a essa finalidade.

Uma Política de Comunicação e seus objetivos devem primar pela perenidade. Para tanto, necessita ser bem discutida ponto a ponto. Deve dar linhas a seguir, sem se preocupar no detalhamento. Não pode ser vista como uma “receita de bolo”, como muitos imaginam. A Política deve atingir um nível mais elevado de concordância e execução, não podendo ser alterada a todo momento, por qualquer motivo.

Uma Política de Comunicação precisa refletir a abrangência dos objetivos e atividades desenvolvidas pela entidade. Portanto, ao traçar seus objetivos, é importante se basear nos valores e princípios que pautam o fundo de pensão. Além de refletir claramente esses pilares, os objetivos da Política de Comunicação podem tratar de:

Objetivos Gerais

- Estabelecer normas que disciplinem o relacionamento da entidade com seus públicos, interna e externamente;
- Disseminar os valores que devem pautar a Comunicação da entidade;
- Definir atribuições e responsabilidades no processo da Comunicação;
- Unificar o discurso institucional;
- Monitorar o atendimento às obrigações legais de fornecimento de informações, de acordo com calendário e normas específicas estabelecidas pela legislação vigente;
- Zelar pela integridade e preservação da identidade corporativa, orientando sobre padrões de aplicação e uso da marca;
- Conscientizar sobre a importância da Comunicação como ferramenta estratégica de gestão e de seu papel no processo de fortalecimento e preservação da imagem;
- Promover, consolidar e valorizar a imagem institucional da entidade junto aos seus públicos de interesse;
- Definir e disciplinar as práticas de comunicação, buscando a criação de um padrão de relacionamento reconhecido e valorizado nas suas diversas áreas de atuação;
- Favorecer o fluxo de informações entre a entidade e seus públicos, maximizando a transparência nas ações comunicativas e de relacionamento.

Objetivos específicos

Para público interno

- Conscientizar o público interno de que a comunicação eficaz e seu impacto na imagem institucional são responsabilidade de todos;
- Definir critérios gerais e orientações sobre padrões e procedimentos, qualificação da informação, formato e apresentação das comunicações;
- Estabelecer canais de comunicação internos que favoreçam o fluxo e o compartilhamento das informações e a troca de conhecimento.

Para patrocinadores e instituidores

- Fortalecer a interação e a parceria com patrocinadores, instituidores e entidades representativas do segmento.

Para participantes e assistidos

- Adequar os canais de comunicação e a linguagem às necessidades e expectativas dos participantes, aposentados e pensionistas;

- Facilitar o acesso às informações e despertar o interesse e a participação na gestão da entidade;
- Contribuir para elevar permanentemente o nível de satisfação dos participantes e assistidos.

Para imprensa

- Manter contatos periódicos com a imprensa, para divulgar notícias que despertem o interesse da sociedade, de um modo geral, sobre a temática da previdência, bem como sobre a importância da poupança previdenciária para a economia do país;
- Estabelecer diretrizes internas de comunicação com a imprensa nas diversas ocasiões, como entrevistas coletivas, prestação de contas, elaboração de releases e em gerenciamento de crises.

Para órgãos reguladores e fiscalizadores

- Estreitar o relacionamento, criando ambiente propício para esses contatos;
- Unificar a área de envio e recebimento de documentos formais;
- Estabelecer formas de encaminhamento e respostas padrão das informações.

// 2. Valores para a Política de Comunicação

Na elaboração da Política de Comunicação, a organização deve expressar seus valores e suas crenças com relação às mensagens direcionadas aos seus diversos públicos. Entre os valores, destaque para transparência, pró-atividade, conveniência, diversidade e velocidade que, geralmente, suplantam a opacidade, reatividade, distanciamento, padronização e morosidade.

Os valores que sustentam a Política de Comunicação devem estar diretamente ligados aos valores da própria entidade. Dessa forma, para que a comunicação não se torne mecanicista é preponderante que os valores que a norteiam estejam plenamente alinhados às estratégias da entidade. A comunicação eficaz é pensada e operada como um processo no qual o comunicador ultrapassa o papel de meramente informar; ele assume cada vez mais os atributos de um educador.

Para definir os valores da Política de Comunicação é necessário considerar:

- Missão
- Visão
- Valores da entidade
- Planejamento Estratégico

Somente após essa análise, torna-se possível definir os valores que devem orientar a Comunicação, como:

- Transparência
- Agilidade
- Clareza
- Credibilidade (entre outros, a critério da entidade)

// 3. Públicos Prioritários e Secundários

Ao se elaborar a Política de Comunicação, é imprescindível que sejam considerados e dimensionados os diferentes públicos de interesse com os quais a EFPC se relaciona. São tidos como fundamentais:

Público Externo Prioritário

- Participantes e assistidos (incluindo pensionistas);
- Empregados de patrocinadores não-participantes;
- Patrocinadores e instituidores (dirigentes, áreas de Recursos Humanos e de Comunicação);
- Empregados de patrocinadores representantes da sua entidade (correspondentes, agentes ou facilitadores);
- Entidades de classe, sindicatos e associações, sejam aquelas vinculadas aos participantes, aos assistidos e aos próprios empregados da sua entidade;
- Previc e outros órgãos reguladores.

Público Externo Secundário

- Órgãos governamentais;
- Representantes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das três esferas (Federal, Estadual e Municipal);
- Abrapp, Sindapp e ICSS e outras instituições ligadas à Previdência Complementar;
- Entidades congêneres;
- Veículos de comunicação e imprensa e demais profissionais de comunicação e marketing;
- Formadores de opinião e público em geral;
- Bancos, instituições financeiras, auditores independentes, consultores e outros parceiros e prestadores de serviço.

Público Interno Prioritário

- Dirigentes;
- Conselheiros Deliberativos (ou de administração) e Fiscais;
- Gestores e empregados da entidade;
- Estagiários;
- Prestadores de serviços internos.

Se a entidade administrar Planos de Saúde

- Beneficiários – titulares e dependentes;
- Rede credenciada de profissionais e estabelecimentos prestadores de serviço;
- Entidades de classe e associações vinculadas aos prestadores de serviços;
- ANS e outros órgãos reguladores ligados à Saúde Suplementar.

// 4. Diretrizes Globais

As diretrizes globais que devem nortear a elaboração de uma Política de Comunicação estão apresentadas a seguir:

Valorização da identidade para fortalecer a imagem

A imagem institucional é o que uma empresa ou organização transmite para a opinião pública e reflete o conjunto das ações e políticas internas. Portanto, para consolidar uma identidade no mercado, é necessário que as instituições estabeleçam objetivos claros em sua Política de Comunicação com os seus diferentes públicos.

Envolvimento social

Quando da elaboração de projetos e programas, procurar conhecer os anseios e expectativas dos seus públicos de relacionamento, pesquisar suas demandas, identificar ameaças e oportunidades, para então analisar o ambiente e propor o que deve ser realizado, planejando todas as formas de divulgação.

Comunicação como poder na organização

As estratégias de comunicação têm a capacidade de obter o engajamento, tanto do público interno como dos públicos externos das organizações. Nesse contexto, as ações da área devem ser vistas como investimento para as empresas e instituições, não como um custo.

Atendimento com total qualidade

O participante é a razão de ser do fundo de pensão. Daí a necessidade de se conscientizar todas as áreas da entidade no sentido de aumentar a sinergia e a empatia na prestação dos serviços e nas ações comunicativas e de relacionamento, em específico, procurando superar as expectativas dos participantes.

// 5. Diretrizes Específicas

Na elaboração de uma Política de Comunicação é importante que sejam definidas as diretrizes que irão nortear a entidade em algumas frentes de atuação. A seguir, são apresentadas as recomendações básicas que devem orientar as atividades em determinadas situações.

Comunicação institucional e mercadológica

- Rever anualmente o planejamento de comunicação, considerando seus objetivos específicos, veículos e os públicos de interesse;
- Estabelecer os critérios e os processos para priorizar seus públicos e pontos de contato (stakeholders);
- Traduzir os valores, visão e missão da entidade em todos os produtos e canais de comunicação;
- Estabelecer um padrão estético em todos os pontos de contato com público-alvo (papelaria, portal, veículos de comunicação, campanhas etc.);
- Priorizar o alinhamento da linguagem em todos os meios e veículos de comunicação da entidade.

Comunicação interna

- Definir uma estratégia para criar uma cultura corporativa que traduza os valores e objetivos da entidade;
- Estabelecer quais serão os canais de comunicação com os colaboradores (mural, intranet, jornal eletrônico interno etc.);
- Indicar a estratégia de comunicação interna que deverá orientar a área de Recursos Humanos no desenvolvimento e implementação de suas ações dirigidas aos colaboradores.

Comunicação com participantes e assistidos

- Nomear os seus públicos de forma que eles se reconheçam, pois as nomenclaturas regulamentares devem ser usadas apenas dentro das entidades e em documentos formais, e não de forma pública;



- Diferenciar os veículos de comunicação para os ativos e aposentados, abordando temas de relevância para cada um dos públicos; essa segmentação permitirá se aproximar da realidade de cada um deles e, conseqüentemente, ter mais atenção para a mensagem ou informação que se quer transmitir;
- Antecipar a divulgação de assuntos complexos, o que demonstrará clareza e transparência;
- Manter uma periodicidade fixa para comunicação com todos os participantes;
- Utilizar, sempre que for possível, ferramentas eletrônicas como forma de baratear os custos (e-mails marketing, vídeos, etc.);

Comunicação com empregados/associados não participantes

- Estimular a adesão aos planos por meio de campanhas que esclareçam os benefícios e diferenciais dos planos de previdência oferecidos por suas patrocinadoras e instituidores, administrados pelos fundos de pensão.
- Criar ferramentas e manter foros de discussão para esclarecimentos de dúvidas e acompanhamento do pós adesão.

Comunicação com patrocinadores e instituidores

- Centralizar todas as informações do patrocinador, como forma de evitar informações desencontradas;
- Conhecer as pessoas estratégicas das empresas patrocinadoras/instituidoras e manter contato permanente e direto com elas. Em geral, as áreas de Comunicação e de RH são grandes aliadas na divulgação das mensagens;
- Realizar encontros periódicos com os divulgadores dos produtos de previdência dentro dos patrocinadores, mostrando que ações conjuntas poderão facilitar a atuação da área de RH na adesão de novos participantes;
- Apoiar as demais áreas da entidade para desburocratizar os processos e facilitar o trabalho da patrocinadora no que diz respeito ao produto “plano de previdência”.

Comunicação com órgãos estatutários e governamentais

- Conhecer as pessoas que têm contato direto com a sua entidade para estabelecer um canal de relacionamento;
- Utilizar as ferramentas que esses órgãos dispõem (educação, glossários, manuais etc.) para complementar/reforçar as ações comunicativas da sua entidade;
- Incluir os profissionais destes órgãos na mala direta dos veículos de comunicação da entidade; desta forma eles estarão sempre informados.

Relacionamento com a imprensa

- Promover ações periódicas que permitam conquistar mídia espontânea nos veículos de comunicação, difundindo informações positivas sobre a entidade;
- Criar a consciência corporativa sobre a importância da imprensa para a presença, de forma positiva, da entidade na mídia e para consolidar a imagem e reputação da sua marca na sociedade;
- Estabelecer um trabalho continuado de assessoria de imprensa por meio da construção de vínculos com os profissionais dos veículos de comunicação;
- Priorizar o atendimento à imprensa, sem distinção ou discriminação de assuntos e tipo de veículos;
- Oferecer treinamento de mídia aos seus porta-vozes (diretores e gestores).

Gestão de conteúdo

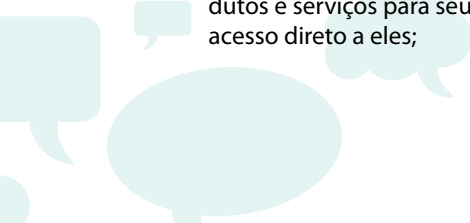
- Fazer a gestão do conteúdo desde a criação até a sua disponibilização, arquivamento ou descarte de materiais produzidos;
- Oferecer, se possível, um sistema de gestão de conteúdo que permita integrar e automatizar todos os processos relacionados à criação, catalogação, indexação, personalização, controle de acesso e divulgação de conteúdos;
- Implantar ferramenta de fácil utilização, com funcionalidade múltipla e abrangência e de mecanismos simples de gestão de conteúdo de internet, eficientes para pesquisa.

Gestão de marca e de identidade visual

- Buscar manter um padrão estético para as ações comunicativas e peças de divulgação institucional;
- Criar recursos de publicidade que promovam a criação constante e a manutenção da confiança dos públicos de interesse da entidade com a missão, visão e valores da entidade;
- Estabelecer a arquitetura da marca, procurando contar com a ajuda de profissionais especializados;
- Divulgar os diferenciais dos produtos ofertados pela sua entidade;
- Fomentar uma cultura de inovação que rompa com modelos existentes e proporcione oportunidades de criação e inovação.

Gestão de patrocínios e parcerias

- Atentar para o fato de que muitas empresas têm interesse em oferecer produtos e serviços para seus participantes e que a área de comunicação tem o acesso direto a eles;



- Utilizar os canais de comunicação para produzir peças publicitárias divulgando os benefícios e vantagens dos serviços prestados e com assuntos de interesse, visando à concretização de parceria ou patrocínio;
- Buscar a captação de novos patrocínios e parceiros;
- Estabelecer diretrizes para manter os patrocínios e parcerias conquistados;
- Aplicar pesquisa de satisfação entre entidades que concedem patrocínios e parcerias com o objetivo de traçar planos, projetos e ações;
- Considerar os fornecedores de produtos e serviços da entidade como parceiros em potencial.

// 6. Gestão de Crise de Imagem

Antes de tudo, é importante estar familiarizado com alguns conceitos importantes do Modelo de Gestão de Riscos* utilizado por empresas do mercado ou pelos fundos de pensão. Alguns deles merecem reflexão:

- Risco de Imagem é a possibilidade de ocorrência de perdas de credibilidade da instituição junto à sociedade.
- Risco de Imagem (comunicação interna) é a possibilidade de perda ocasionada à imagem da entidade junto a seus colaboradores, causado pela má interpretação ou falha na comunicação interna.
- Risco de Imagem (divulgação de informações) é a possibilidade de perda decorrente da divulgação de informações incorretas, incompletas, imprecisas ou não autorizadas sobre a entidade ou plano ou divulgadas por pessoas não autorizadas.
- Risco de Imagem (publicidade e propaganda) é a possibilidade de perda ocasionada pela veiculação de informações inadequadas por meio de peças publicitárias.

Principal fundamento no setor de previdência complementar, o atributo confiança decorre das relações de longo prazo, inerentes ao contrato previdenciário. Por esse motivo, qualquer arranhão na imagem do fundo de pensão pode provocar instabilidade, prejuízos e crises diversas. Tal situação se intensifica ao se recordar que previdência complementar pertence a um ambiente de riscos, sujeito à incertidão de uma pauta complexa, constituída de questões sociodemográficas, atuariais e econômico-financeiras, entre outras.

Imagem, reputação e credibilidade são, portanto, ativos tão importantes para o fundo de pensão quanto ao seu patrimônio e investimentos. Protegê-las requer

responsabilidade e participação de todos da entidade, sem qualquer distinção de cargo ou função, pois todo o corpo funcional é parte desse processo.

É importante ter a consciência de que o trabalho de comunicação se inicia antes de uma crise se instalar. Para isso, é fundamental manter uma comunicação atuante, com o objetivo de estreitar o relacionamento da instituição com seus diversos públicos, realçando os atributos de confiabilidade e respeito à comunidade. Faz parte desse contexto um planejamento adequado e preventivo, incluindo o fortalecimento das relações com a imprensa, decisivo na administração de crises.

Seguem quatro ações básicas para o enfrentamento de crise de imagem pelas EFPCs. Por se tratar de uma proposta simplificada, ela pode ser pormenorizada a partir da realidade de cada fundo de pensão e do cenário de crise instalado:

1. Identificar e detalhar o problema: origem, fato gerador (interno ou externo), avaliação de pontos vulneráveis da entidade e diagnóstico do ambiente são alguns itens de atenção, cujo correto entendimento pode influenciar diretamente o encaminhamento das ações e o desfecho esperado;
2. Agilizar as respostas, antecipando-se a desdobramentos previsíveis; transparência e rapidez ao reconhecer erros e a incapacidade de preveni-los devem ser encaradas como aprendizado e treinamento corporativos, e são pontos positivos no gerenciamento da crise;
3. Constituir um grupo para gerir as ações, comumente chamado de Comitê de Crise; com caráter multidisciplinar, deve ser composto de profissionais-chave da entidade, além da participação indispensável da alta direção. Deve-se atentar para a identificação correta dos componentes do grupo, uma vez que a presença de profissionais sem o perfil adequado pode dificultar a gestão do processo;
4. Acompanhar a reação dos principais públicos diante do problema, a partir de um mapeamento atualizado dos principais canais de comunicação com esses públicos e monitorar permanentemente a presença do fundo de pensão na internet são providências prioritárias. Em tempos de plena expansão das redes sociais, um simples comentário negativo pode ser alastrar instantaneamente e sem controle, com riscos graves para a imagem da entidade.

Finalmente, como deve-se reconhecer, a melhor maneira de evitar uma crise é preveni-la. Para tanto, ter um plano, por mais simples que seja, pode ajudar a entidade a gerir eventuais turbulências. Vale ressaltar ainda que, além de conservar um histórico de boas relações com os diversos públicos, é necessário que a entidade tenha efetivo comprometimento com investimentos em prevenção e respeito permanente à opinião pública.

* Nesse modelo, foram adotadas as diretrizes do COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission e do CSA – Control Self Assessment.

// 7. Macroprocessos de Comunicação

Os macroprocessos de uma função (no caso, a de comunicação institucional) normalmente são organizados por atividades inerentes à área responsável. Mesmo que a EFPC não possua um setor ou gerência de comunicação, a responsabilidade institucional pela função deve estar definida para uma pessoa ou equipe, ainda que sem dedicação exclusiva.

O detalhamento dos macroprocessos dependerá de cada instituição e de como as atividades de comunicação estão organizadas. Ele pode variar da simples descrição das principais ações desenvolvidas até o registro de rotinas e procedimentos (passo a passo) de cada atividade, além das informações correlatas.

A título de sugestão, uma estrutura possível é a seguinte:

Macroprocesso "X"

Objetivo

Periodicidade

Prazo

Competências

Indicadores de controle

Conceitos

Documentos utilizados

Sistemas utilizados

Normativos

Procedimentos

// 8. Canais e Instrumentos de Comunicação

Mais do que indicar canais e instrumentos que facilitem e promovam a comunicação da entidade com seus diversos públicos, cabe ressaltar a necessidade de engajamento de todos num mesmo objetivo, observando-se os seguintes parâmetros:

- Transmissão eficiente das informações aos diferentes públicos;
- Coerência conceitual;
- Harmonia de linguagem visual e editorial;
- Escolha adequada dos canais de comunicação.

O engajamento de todos requer mudanças de comportamento e atitudes e, para isso, é necessário conhecimento e compreensão de todos sobre as políticas de comunicação e respectivos objetivos. Portanto, é fundamental o envolvimento e a participação do corpo funcional da entidade, nos mais diferentes níveis e cargos.

É preciso sempre ressaltar que a comunicação é o conjunto de ações permanentes e integradas, destinadas a proporcionar um relacionamento eficaz entre a EFPC e seus públicos, fundamentado no correto entendimento dos objetivos.

// Além das palavras e imagens

Atingir um grau de comunicação satisfatório, rompendo as barreiras do simples repasse das informações formais, onde o receptor possa de fato receber a informação, decodificá-la, refletir, interagir e ainda perceber que esta interação traz resultados práticos a sua vida, não é simples e requer inovações. A comunicação vai além das palavras escritas ou de imagens. Ela está presente nos gestos, nas cores, nas texturas e até mesmo no fato de não se dizer nada.

Antes mesmo de ser um campo de conhecimento acadêmico, a comunicação é algo inerente ao ser humano. Desta forma, deve ser vista como um instrumento estratégico dentro das organizações e ser principalmente de responsabilidade dos dirigentes e gestores da entidade, sendo que a política que a oriente deve contar com a colaboração de todos os empregados.



| apoio |

BAN**GRAF**


CORISCO
DESIGN®



| Realização |

Comissão Técnica Nacional
de Comunicação · CTNCOM - ABRAPP

| Apoio Institucional |

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades
Fechadas de Previdência Complementar