

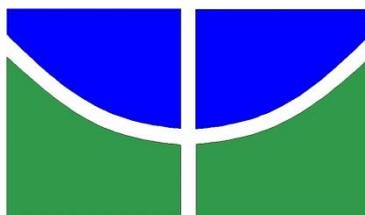
Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Departamento de Audiovisuais e Publicidade

**Diagnóstico de Comunicação:**  
**Uma análise dos principais métodos utilizados em grandes**  
**agências de Comunicação e Publicidade de Brasília**

Katherine Ester Moreira Angelo

Brasília – DF

Julho/2013



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Departamento de Audiovisuais e Publicidade

## **Diagnóstico de Comunicação:**

### **Uma análise dos principais métodos utilizados em grandes agências de Comunicação e Publicidade de Brasília**

Katherine Ester Moreira Angelo

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda sob a orientação da professora Liziane Soares Guazina.

ANGELO, Katherine.

Diagnóstico de Comunicação: Como identificar o problema do cliente na hora certa.

Orientação: Liziane Soares Guazina

94 páginas

Projeto Final em Publicidade e Propaganda – Departamento de Audiovisuais e Publicidade – Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília.

Brasília, 2013.

1. Diagnóstico de Comunicação 2. Planejamento 3. Comunicação Organizacional 4. Comunicação Integrada 5. Agências de Comunicação de Brasília

**Diagnóstico de Comunicação:**  
**Como identificar o problema do cliente na hora certa**

Katherine Ester Moreira Angelo

Orientadora: Profa. Dr. Liziane Soares Guazina

Brasília, 30 de Junho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Liziane Soares Guazina (Orientador)

---

Profa. Kátia Belisário

---

Profa. Délcia Vidal

---

Profa. Dra. Elen Cristina Geraldês (Suplente)

## RESUMO

No momento em que as organizações precisam tomar decisões e definir estratégias de modo cada vez mais dinâmico e instantâneo, o planejador da Comunicação precisa analisar cenários e propor estratégias eficientes de Comunicação em menos tempo. Com isso, o diagnóstico, etapa fundamental do processo de planejar, pode ficar defasado e ter sua importância diminuída. Este trabalho busca entender como o processo de diagnóstico de comunicação tem sido abordado por autores conhecidos da área de planejamento em Comunicação e como as abordagens da literatura acadêmica tem sido ou não incorporadas às práticas do mercado de Brasília. A partir de uma pesquisa bibliográfica e entrevistas com professores da Faculdade de Comunicação da UNB e profissionais do mercado de Brasília, levantamos os principais autores e abordagens sobre planejamento além das principais formas de realização do diagnóstico. Por fim, a partir de nossos resultados, indicamos possíveis novas abordagens para o tema.

**Palavras-chave:** Diagnóstico de Comunicação; Planejamento; Comunicação Integrada; Comunicação Organizacional; Agências de Comunicação de Brasília.

## ABSTRACT

Nowadays, when organizations need to make decisions and set strategies in an increasingly dynamic context, a communications planner needs to analyze different scenarios and to propose efficient communication's strategies in a short period of time. In this new reality diagnosis, a key step of the planning process, may lag and have diminished its importance. This work tries to understand how the diagnostic process of communication has been discussed by well-known authors, and if the approaches of the academic literature have been or have been not incorporated to the market practices in Brasilia as well. From literature reviews and interviews with faculty from the College of Communication at UNB and professionals of Brasilia, the main authors and planning approaches have been raised, just like the main forms of diagnosis. In the end, we indicate possible new approaches to the subject.

**Keywords:** Communication Diagnosis, Planning, Integrated Communication, Organizational Communication, Communication Agencies of Brasilia.

“Esforça-te e tem bom ânimo; não pases, nem te espantes, porque o SENHOR, teu Deus, é contigo, por onde quer que andares” (Josué 1.9).

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me guia.  
Aos meus pais que tanto se esforçaram para que aqui eu estivesse. À minha avó Marieta e ao meu marido Allan que sempre me apoiaram. Às minhas tias Simone e Ana que me ajudaram e intercederam por mim.

Agradeço aos professores e amigos da Faculdade de Comunicação e da Universidade de Brasília por terem feito da minha passagem por aqui, um momento especial. À minha orientadora pela paciência e dedicação. À Doisnovemeia por ter me despertado a paixão pela área de Planejamento. Aos profissionais que participaram dessa pesquisa e aos meus amigos que me apoiaram nos momentos mais difíceis.

### Lista de Figuras e Gráficos

Figura 1- Modelo apresentado por Kunsch (2003, p. 151).....	25
Figura 2- Modelo apresentado por Lupetti (2009, p. 16) .....	25
Figura 3– Tomada de Decisões. ....	31
Figura 4 - Questionário aplicado às agências .....	60
Gráfico 1- Resultado do Questionário – Métodos usados no diagnóstico.....	65
Gráfico 2 – Resultado do Questionário – Etapa em que são identificados os problemas de comunicação dos clientes .....	66
Gráfico 3- Resultado do Questionário – Responsável pelo diagnóstico .....	66
Gráfico 4 - Resultado do Questionário - O diagnóstico como produto a parte do planejamento .....	67
Figura 5- Resultado do Questionário – Tempo dedicado ao diagnóstico de comunicação.....	67

## **Lista de Tabelas e Quadros**

Quadro 1- Motivos pelos quais os planos podem não dar certo.....	47
Tabela 1- Modelo de Tabela para diagnóstico.....	52
Quadro 2- Métodos comparativos de diagnóstico .....	51
Quadro 3 - Quadro comparativo de autores.....	53
Quadro 4- Quadro comparativo de métodos utilizados no diagnóstico de comunicação.....	69

## Sumário

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Referencial Teórico .....	6
a) A Comunicação Organizacional.....	6
b) A comunicação integrada: definições e aplicações.....	17
Capítulo 2 - O papel do planejamento na comunicação .....	29
a) Principais métodos usados no planejamento de comunicação .....	34
b) O Diagnóstico de Comunicação.....	48
Capítulo 3 - Metodologia.....	55
1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	56
1.2 Entrevistas com professores da Faculdade de Comunicação .....	57
1.3 Questionário .....	58
Complementos.....	61
Capítulo 4 - Análise de Resultados .....	62
Conclusão .....	72
Referências Bibliográficas.....	74
Anexos.....	80

## Introdução

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de organizações que são parte integrante da vida das pessoas. As organizações são frutos da interação humana e se estabelecem à medida que as relações humanas se constituem, por isso, são dependentes da comunicação. (KUNSCH, 2003, p. 20).

O reconhecimento dessa importância estratégica conferida à Comunicação é um processo recente que ainda não foi adotado por todas as instituições. De acordo com o Mapa da Comunicação Brasileira (FSB, 2011)<sup>1</sup>, a posição da comunicação de participar da tomada de decisões estratégicas é mais frequente nos órgãos públicos que nas empresas. Nas empresas brasileiras, 27% dos gestores preferiram dizer que concordam apenas em parte que a comunicação deve ter posição estratégica no processo de tomada de decisões das organizações. Um terço dos gestores disse discordar da afirmação, revelando que a posição da Comunicação nem sempre é levada em conta nos mais importantes processos de tomada de decisão.

Para muitos autores, a gestão da Comunicação deve ser estratégica e feita de modo integrado. Nesse contexto, o planejamento é um processo fundamental para as organizações, pois é ele quem permitirá que haja uma unicidade organizacional e que os objetivos sejam alcançados. O Mapa da Comunicação Brasileira 2011 revela que na Comunicação, o planejamento é praxe em 93% das empresas estrangeiras, 83% das empresas brasileiras e 77% dos órgãos públicos. Em geral, o diagnóstico é parte fundamental e primordial do planejamento, pois é nessa etapa que a situação e o contexto são analisados para que as ações sejam planejadas.

---

<sup>1</sup> Maior pesquisa sobre Comunicação Organizacional realizada no País. Iniciativa inaugurada em 2009 pelo Instituto FSB Pesquisa é produzida a cada dois anos.

A globalização e as transformações tecnológicas, que consolidaram as plataformas virtuais, provocaram mudanças na Comunicação como um todo, seja no âmbito social ou mercadológico. Essas mudanças exigiram que as organizações fossem se adaptando a novas e constantes demandas que superaram o processo linear e tradicional da Comunicação nas organizações.

Nesse processo, o planejamento de Comunicação também precisou e ainda precisa se adaptar. As decisões organizacionais e comunicacionais precisam ser tomadas de forma cada vez mais instantânea, tornando inviável o tradicional processo de planejara longo prazo. A partir desse contexto, o planejador chega a um embate, pois, mesmo sem tempo hábil, as demandas precisam ser resolvidas e as ações definidas. Dessa forma, o planejamento acaba por se focar nos resultados práticos e é a etapa do diagnóstico que fica defasada.

A proposta deste trabalho, portanto, é analisar como o diagnóstico de Comunicação é entendido pelos principais autores da área de Comunicação Organizacional e Marketing e de que maneira é realizado pelos profissionais que atuam em agências de Comunicação e de Publicidade em Brasília. Para isso, realizamos um levantamento bibliográfico de autores influentes da área no Brasil como Margarida Kunsch, Marlene Marchiori, Mitsuru Yanaze, Ivone de Lourdes Oliveira, Marcelia Lupetti, Phillip Kotler e Roberto Corrêa. Também realizamos entrevistas com professores especialistas em Planejamento da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília a fim de nos assegurarmos na escolha dos autores e levantarmos informações a respeito dos principais métodos de realização de diagnóstico. Por fim, aplicamos questionários on line para mapear quais métodos e técnicas de diagnóstico são implementados por profissionais de grandes agências de Comunicação e de Publicidade que atuam na Capital Federal.

Como premissa, definiu-se neste trabalho de monografia que o diagnóstico de comunicação só é feito com eficiência, quando as necessidades de comunicação das organizações são identificadas, antes da etapa de definição de ações.

A pertinência e originalidade desta monografia residem, primeiramente, no fato de, com base nos acervos pesquisados, não haver bibliografia especializada em diagnóstico de Comunicação, o que acaba por colaborar para que este processo tenha menos importância no processo de planejamento do que deveria. Portanto, realizar esta pesquisa é a nossa forma de colaborar e propor avanços nos estudos desta área tão importante para o planejamento.

Nosso problema de pesquisa é identificar quais os principais métodos utilizados no diagnóstico de Comunicação pelos profissionais de planejamento que atuam nas agências de Comunicação e Publicidade de Brasília.

Para tanto, temos como objetivos (1) Identificar quais os principais métodos apontados por autores influentes da área e professores da Faculdade de Comunicação da UNB para tratar do diagnóstico no contexto do processo de planejar, (2) mapear os principais métodos e técnicas de realização de diagnóstico de Comunicação junto aos profissionais das agências de Comunicação em Brasília e (3) entender qual a importância que estes profissionais concedem ao diagnóstico no processo de Planejamento em Comunicação.

A hipótese com a qual trabalhamos é de que o processo de diagnóstico de Comunicação, assim como o planejamento em si, feito da forma tradicional e linear como aparece na bibliografia pesquisada não é mais viável na prática profissional. As transformações tecnológicas, sociais e econômicas exigem cada vez mais respostas instantâneas e eficientes da Comunicação das organizações. Isso faz com que o processo de diagnóstico assim como a própria comunicação Organizacional precise ser vistos de maneira mais abrangente, complexa e integrada.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro deles é dedicado ao Referencial Teórico onde, de forma dedutiva, visamos situar o diagnóstico de Comunicação dentro da Comunicação Organizacional. Primeiramente, será feita uma abordagem sobre o conceito de Organização e a importância da Comunicação e da cultura para a mesma. Após essa primeira abordagem, falaremos sobre o novo contexto da Comunicação Organizacional integrada que segundo Kunsch (2009) e Lupetti (2007) é a interação sinérgica entre os compostos de comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica.

A compreensão da Comunicação Organizacional integrada é essencial para se entender o papel das agências de Comunicação para as organizações. As agências atuam majoritariamente na Comunicação institucional e na Comunicação mercadológica e precisam estar alinhadas com todos os outros compostos para que, de fato, se tenha uma Comunicação organizacional integrada.

Nesse momento, entramos no segundo capítulo, onde entendemos o papel do planejamento como processo fundamental para as organizações e para a comunicação. É através do planejamento que os compostos de comunicação atuarão harmonicamente de forma a alcançar os objetivos organizacionais definidos no planejamento estratégico da organização.

O planejamento é entendido nesta pesquisa como um processo de análise que resultará em objetivos e estratégias de ação que deverão ser avaliadas. Ou seja, a primeira etapa do planejar implica em uma análise situacional que resultará em um diagnóstico e no caso do planejamento de comunicação, a primeira etapa é o diagnóstico de comunicação.

O diagnóstico também é abordado neste capítulo e, conforme apontado pela bibliografia pesquisada, integra a análise do ambiente interno e externo das organizações, ou seja, é um processo complexo e ao mesmo tempo fundamental para o planejamento. Com base nos conceitos apresentados e nos métodos apontados pelos autores influentes da área, buscaremos identificar quais desses procedimentos são utilizados na prática de mercado de

oito das maiores agências de comunicação e de publicidade que atuam em Brasília. Por fim, será feita uma análise comparativa desses resultados no capítulo 4. Ao final, na conclusão, apontaremos caminhos para avanços no tema.

## Capítulo 1 - Referencial Teórico

### a) A Comunicação Organizacional

Antes de se pensar o processo de diagnóstico de Comunicação é preciso, primeiro, entender o que é uma Organização e como a Comunicação se relaciona com esta. Kunsch (2003) faz um apanhado das teorias organizacionais de modo a entender os conceitos fundamentais que norteiam o termo.

O primeiro ponto que devemos considerar é que as organizações são inerentes ao ser humano, e isso não é um processo recente, como apontado pela autora:

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de organizações, que constituem parte integrante da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor. (KUNSCH, 2003, p. 20).

Com o desenvolvimento da sociedade moderna, o número de organizações aumentou exponencialmente devido a uma maior necessidade satisfazer os desejos sociais e individuais em diversos campos da vida. Ou seja, quanto maior o número de necessidades criadas, maior o número de organizações que são criadas para satisfazer tais necessidades. Peter Drucker (1993, p. 28) afirma que a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, elas são fundamentais para a sociedade, pois geram a passagem de conhecimento para conhecimentos.

O segundo ponto a se considerar com relação às organizações é que sua importância também se deve ao fato dela ser fruto da cooperação entre indivíduos, ou seja, as organizações são frutos de interações, Jacques Marcovitch (1972, p.5) afirma que “quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização”.

A evolução das múltiplas teorias das organizações, elaboradas por autores de diversos campos de estudo, como Morgan (2004), Mattos (1978), Drucker (1993), Hall (1984), dentre outros, sobretudo nas ciências sociais, geram inúmeras reflexões para um assunto bastante complexo, como descrito por Kunsch (2009, Pg.22). O importante aqui é termos a noção de que as organizações são fundamentais para a sociedade, são frutos de interações humanas e por isso são sistemas complexos que não se resumem a unidades planejadas e construídas para atingir objetivos, portanto não podem ser entendidas por uma análise mecânica e exata somente.

Morgan (2000) propõe oito metáforas para abordar as complexas características que envolvem o conceito de organização. Ele faz o exercício de ver as organizações como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformação e como instrumentos de dominação. Ao final da obra, o autor declara que “precisamos entender que, apesar de suas raízes no pensamento mecanicista, a organização é realmente um processo criativo de imaginação” (2000, p.369), reforçando a natureza complexa destas.

Ao conceituarmos Organização, existem muitas teorias que apresentam especificidades e divergências umas das outras. Para definir as tipologias de organizações, esta variedade é ainda maior. Quando partirmos do pressuposto que organizações e instituições podem ser sinônimas já entramos em conflito com diversos autores que consideram as instituições como um patamar a mais que as organizações comuns. Robert Srour (1998, pp. 107-8) afirma ver as instituições como “conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico que gozam de reconhecimento social”. Em suma, as instituições seriam organizações com estabilidade estrutural, respeitabilidade social e um complexo consagrado de normas, como explicado por Kunsch (2003, p.36).

Compreender as organizações, suas tipologias e especificidades são premissas básicas para qualquer estudo em Comunicação. Como apontado por Marchiori:

um fenômeno social e, portanto, um processo humano no qual as questões hoje se concentram em comunicar e se relacionar; organização, por conseguinte, não significa mais simples recipientes nos quais as atividades de comunicação ocorrem. Comunicação está diretamente relacionada com o desenvolvimento de uma organização (MARCHIORI, 2008, p. 249).

Kunsch (2003) aponta que há uma enorme variedade de tipologias e classificações das organizações, desde as de senso comum, como porte, função social, o que é oferecido, a quem de destina até as mais complexas como controle dominante, envolvimento de participantes, natureza da estrutura democrática, dentre outros. A autora, ao estudar outras fontes que considera como as principais referências em tipologia das organizações, chega à conclusão de que, apesar das diferentes terminologias aplicadas e enfoques dados, há um ponto comum entre os autores: as organizações são sempre vistas como unidades econômicas, políticas, de manutenção e de serviços.

Apesar dos diferentes conceitos e abordagens dados à Organização ao longo da história, o que vemos hoje é uma quebra dos antigos paradigmas que viam a Organização como um sistema fechado que se relacionava com o público interno e o público externo de maneira linear. As organizações estão sendo transformadas pelas mudanças sociais que ocorrem em grande escala devido ao avanço tecnológico e, sobretudo, ao crescimento e dominância da internet e dos sistemas virtuais. Em 2003, Kunsch já falava sobre uma nova estrutura organizacional. Segundo ela:

Em face dos grandes desafios, das transformações e das incertezas que estamos vivendo neste mundo globalizado, dominado pela revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações estão sempre

buscando se adaptar e reformatando constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação. (2003, P.64)

As transformações tecnológicas, que trouxeram o desenvolvimento de novas plataformas de interações sociais e simbólica, exigem que as organizações atuem num ritmo muito mais dinâmico e instantâneo do que era preciso há algumas décadas. E essa nova arquitetura organizacional afeta diretamente o processo de planejamento estratégico nas organizações e, portanto, o planejamento de comunicação não pode mais se pautar em previsões ao longo prazo.

O planejador e o profissional de comunicação responsável por fazer o diagnóstico precisam conhecer a natureza intrínseca daquela Organização. Vários aspectos podem ser analisados para o estudo das organizações, desde os estruturais e físicos como recursos humanos, processos produtivos, produto, atendimento, serviço até os aspectos abstratos que são apontados por Kunsch (2003) como a cultura, a Comunicação, as relações sociais e o clima organizacional. Aqui já começamos a ter um recorte de variáveis que podem ser analisadas num processo de diagnóstico para uma organização. O importante é que a primeira etapa deste processo é o conhecimento do desenho organizacional; é realmente conhecer aquela entidade com a qual se está trabalhando, sua estrutura, cultura e relações sociais.

As organizações surgem da interação humana e a interação humana acontece através da comunicação. Todos os processos organizacionais são permeados pela Comunicação e ela é essencial para o funcionamento interno e para os relacionamentos de uma organização. Segundo Thayer (1976) “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento (p.120)”. Daniel Katz e Robert L. Kahn (1978) destacam que a Comunicação também é essencial para as organizações por que elas precisam do conhecimento e da produção de outras organizações e pessoas para sobreviver e isto acontece através da integração comunicativa.

Torquato do Rego (1986) define a relação entre Comunicação e Organização da seguinte forma, reforçando a relação intrínseca entre comunicação e organização:

(...) a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada de suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa. (...) quando se organiza uma empresa, como bem lembra Lee Tayer (7), na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes. (REGO, 1986, p. 16).

O processo comunicativo nas organizações é fortemente impactado pelas relações sociais que ali se estabelecem. Ou seja, a mesma mensagem pode ser passada de forma diferente dependendo das relações entre o emissor e o receptor.

Portanto, as relações sociais estabelecidas dentro das organizações também são importantes fatores a serem analisados no diagnóstico de comunicação, isto é, em sua totalidade, pois as relações comunicacionais se dão numa amplitude tão grande de variáveis que, como apontado por Kunsch (2003, p.71) “elas sofrem uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos sociais”.

Ora, se a importância da Comunicação para a Organização está no fato de que, como abordado pelos autores, ela permeia todos os processos organizacionais e, principalmente, atua nas relações sociais que formam a organização, então a compreensão da relação entre Comunicação e Organização deve permear a relação intrínseca entre Comunicação e cultura. Isto por que, como abordado por Marlene Marchiori (2008, p. 182), “a comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural

de uma organização, por meio de seus discursos e relacionamentos.”. Ou seja, a autora aborda a cultura organizacional como um processo complexo, comunicativo e multidimensional presente nas organizações.

Como já mencionado acima, as organizações são frutos da relação humana e as relações humanas acontecem através da comunicação e a “cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam (MARCHIORI, 2006, p.79)”.

A cultura organizacional, segundo Marchiori (2009, p. 294), se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de “personalidade da organização”. As culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais, por isso é preciso olhar para a relação cultura e comunicação como um processo de desenvolvimento das organizações. É nesse ponto que se sustenta o fato de que a comunicação precisa ser pensada de forma estratégica nas organizações, já que, como apontado por Marchiori (2009, P. 303), a forma que os indivíduos se comunicam pode alterar a cultura que compartilham e, portanto, a identidade organizacional.

Outros conceitos relevantes para o estudo da Comunicação nas organizações é o de imagem e identidade. Almeida, Paula e Bastos (2012, p. 79-80) afirmam que, para entender os conceitos de identidade, cultura, imagem e reputação organizacionais, é preciso buscar uma compreensão maior do contexto socioeconômico que caracteriza a atualidade. Segundo eles, no atual cenário, as organizações têm papel central na dinâmica do consumo e competem entre si por espaços simbólicos, disputando a atenção de possíveis consumidores. Essas disputas acontecem no ambiente da esfera pública e a administração da visibilidade das entidades sociais é, segundo os autores, mediada por dispositivos técnicos e requerem estratégias variadas.

A partir desta contextualização, eles concluem que, em tempos nos quais as organizações atuam de forma mais crítica diante dos propósitos que mobilizam os

investimentos nas representações sociais, eles definem os conceitos de imagem, identidade, cultura e organização. Do ponto de vista sociológico, as organizações são entendidas como sujeitos e, portanto, possuem uma identidade própria. A identidade organizacional, portanto, é construída pela perspectiva interna da organização, representada com base na visão compartilhada pelos membros da organização sobre aquilo que ela é (ALMEIDA, PAULA E BASTOS, 2012, p.84).

Os autores completam que a cultura seria o "insumo" que fornece o material simbólico em que se constituem as relações e suas ressignificações que definem a identidade organizacional. Desta forma, cultura e identidade são fatores interdependentes. Já a imagem e a reputação se caracterizam, segundo os autores, por serem construídas pela perspectiva externa à organização (2012, p. 85). A imagem seria construída com base na percepção que os diversos interlocutores têm da organização e a reputação seria a consolidação das diversas imagens, construídas ao longo dos anos, da organização. O que podemos constatar desses conceitos que interagem entre si, é que, sendo a identidade organizacional o reflexo das interações simbólicas e ressignificações que acontecem em seu interior através da cultura organizacional, uma representação positiva daquela organização na esfera pública pode ser, como apontado por Almeida, Paula e Bastos (2012, p. 87), conquistada através do planejamento estratégico dessas interações, de forma que os interlocutores possam construir imagens favoráveis à organização.

Um dos caminhos apontados por Kunsch (2003) para analisar e estudar a Comunicação nas organizações é por meio de elementos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações. São eles: as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes (KUNSCH, 2003, Pg.73).

Segundo a autora, as barreiras seriam os problemas que interferem e dificultam a comunicação. São os “ruídos” que podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. As barreiras de comunicação não se limitam ao espaço organizacional, elas podem estar no relacionamento com fornecedores, com parceiros e até mesmo com os clientes e públicos-alvo.

Os níveis de análise são relacionados à estrutura organizacional, Kunsch (2003) aponta que os níveis seriam o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico. Os níveis de análise se dão no ambiente interno da organização e podem ser usados para o diagnóstico de comunicação interna.

Ainda de acordo com Kunsch (2003), as redes de comunicação eram entendidas como sendo basicamente duas, a informal e a formal. As redes formais integrariam todos os processos comunicativos que são estabelecidos de forma consciente e o sistema informal, todos aquelas relações sociais que se estabelecem nas organizações de forma natural e sem controle. O sistema informal nada mais seria que o produto das relações sociais entre os indivíduos que compõem aquela organização. Essa diferenciação clara entre redes formais e informais tem sido reavaliada por alguns autores que consideram que essa divisão não seria a melhor forma de se analisar as redes de comunicação nas organizações.

Roman (2009), por exemplo, com base no pensamento de Bakhtin (1988), afirma que “a comunicação é um processo dialógico de estabelecimento de relações, e não apenas transmissão de informação (p. 128)”. A partir deste pensamento, ele aponta que nas organizações são identificados três conjuntos de enunciados verbais (orais e escritos): os bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Propondo uma nova visão, o autor afirma que as redes de Comunicação não mais se dividiriam em formais e informais, confundindo-se à medida que ambas seriam usadas pela esfera administrativa e pelos relacionamentos pessoais. Os bem-ditos seriam produzidos na esfera das relações administrativas, os mal-ditos na esfera dos

relacionamentos pessoais e os não-ditos seriam os enunciados mal-ditos impedidos de serem expressados.

Os fluxos de comunicação referem-se ao direcionamento da comunicação nas organizações. Kunsch (2003) discorre que, comumente eles são classificados em descendentes, ascendentes e horizontais. Os fluxos descendentes são aqueles estabelecidos de cima para baixo na organização, hierarquicamente falando, é o processo de comunicação que se estabelece da cúpula diretiva para os subalternos. Seria o processo de comunicação administrativa oficial.

Ainda de acordo com a autora, os fluxos ascendentes são exatamente o contrário e refletem o processo de comunicação que vai dos funcionários para a direção e vão depender da filosofia e da flexibilidade daquela organização em ouvir as pessoas que estão num nível hierárquico menor.

E os fluxos horizontais são aqueles que se estabelecem nas relações entre pessoas que estão no mesmo nível dentro da organização. Geralmente é nesse fluxo que as redes informais mais se estabelecem. Esse fluxo, quando bem conduzido pode gerar muitos benefícios para a empresa como a otimização dos recursos e o compartilhamento de ideias e informações.

Kunsch (2003) ainda aborda um quarto e um quinto fluxo de comunicação que seriam uma tendência das organizações flexíveis. O fluxo transversal surge quando há uma permissão natural para que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de informação, ele seria uma comunicação que passa em todas as instâncias e setores organizacionais. E, por último, o fluxo circular que abarcaria todos os níveis organizacionais sem se ajustar aos fluxos tradicionais, se daria no nível interpessoal.

Por fim, o último parâmetro de análise que podemos usar para estudar a Comunicação nas organizações são os meios de comunicação que se estabelecem em sua estrutura. Os meios de comunicação são os canais pelos quais se processa a comunicação dentro das

organizações, Kunsch (2003) se baseia em Charles Redfield (1980) para classificar os meios de comunicação nas organizações. Seriam eles os meios orais, escritos, pictográficos, simbólicos, audiovisuais e hoje, devido às novas tecnologias de comunicação temos também os meios telemáticos que seriam uma combinação de informática com telecomunicação, como exemplo teríamos a intranet, o correio eletrônico, os celulares e etc. A autora ainda insere um novo, que seria o meio presencial pessoal, que se baseia no uso do teatro nas organizações.

Todos esses aspectos aqui abordados servem como base para entendermos que a Comunicação é algo que precisa ser trabalhada, gerenciada e conduzida por profissionais qualificados para isso. A comunicação externa das organizações no atual contexto de transformações sociais e tecnológicas no mundo globalizado se confunde com a comunicação interna e ambas dependem de uma comunicação organizacional que flua em equilíbrio.

Para estudar a Comunicação Organizacional<sup>2</sup>, como base de estudo dessa pesquisa, faremos uso da definição de Kunsch. (2003) Para a autora, a Comunicação Organizacional como objeto de pesquisa “é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global (. p. 149).”.

Otávio Freire (2009)<sup>3</sup> defende que o processo de desenvolvimento da Comunicação Organizacional, como campo disciplinar não tem sido unidirecional, uniforme e harmônico, mas vem sendo marcado por um processo cheio de definições, abordagens, caracterizações, conceituações, abordagens e perspectivas de análise e de interpretações.

Abordando várias perspectivas dos estudos da Comunicação Organizacional - a perspectiva mecânica, a perspectiva psicológica, a interpretativo-simbólica e a perspectiva de interação de sistemas -, a partir dos modelos de análise propostos por Putnam (1987), Daniels

---

<sup>2</sup> Os termos “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são usados no Brasil de forma semelhante. Otávio Freire, orientado por Mitsuru Yanaze, faz um panorama geral com os principais autores e conceitos que envolvem o termo Comunicação Organizacional no Brasil e no mundo.

<sup>3</sup> Freire (2009) ainda traz uma série de abordagens sobre o tema acerca de termos semelhantes e metáforas que não entraremos no âmbito aqui e entra no trajeto da comunicação organizacional no Brasil. Ele considera o Brasil como um país destaque no campo da Comunicação Organizacional, para ele essa temática alcançou consistência e maturidade suficientes para atuar como sujeito e interlocutor do desenvolvimento teórico neste campo.

(1997) e Eisenberg & Goodall (2001), ele conclui que a Comunicação Organizacional é um fenômeno da comunicação humana que seria ainda um campo disciplinar em construção.

As pesquisas brasileiras no campo de Comunicação Organizacional começam a tomar força na década de 80. Francisco Torquato do Rego, já citado aqui, foi um dos primeiros pesquisadores da área e recorreu à Teoria dos Sistemas para entender as organizações. A referência de Torquato é base para pesquisadores posteriores. Mais tarde, Wilson da Costa Bueno também ganha representatividade com referência nesses estudos. Bueno (2003) destaca a função social das empresas, focando nas vertentes institucionais e mercadológicas, ele ainda usa o termo “comunicação empresarial” para referir-se ao processo da Comunicação Organizacional aqui descrito.

Mais para frente, a professora Marlene Marchiori (2006) enfoca a relação entre comunicação e cultura organizacional. Ela e Kunsch acreditam que a comunicação vem ganhando cada vez mais espaço no âmbito organizacional. Por fim chegamos aos professores Margarida M. Krohling Kunsch, já bastante referenciada aqui, e ao professor Mitsuri H. Yanaze ampliaram a visão da Comunicação Organizacional para um nível estratégico que é o da comunicação integrada da qual falaremos em breve.

Yanaze (2011) contribui ao estabelecer uma relação entre docência-produção e conhecimento-prática. Por ser além de professor um consultor ativo do mercado tendo sua própria consultoria. Já Kunsch foca nas dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional. Na dimensão humana, a comunicação é pensada a partir dos processos relacionais e das interações que acontecem no âmbito da organização. Na dimensão instrumental o foco é a transmissão da informação e na dimensão estratégica, ela é pensada como fator intrínseco aos objetivos estratégicos e à política da organização. Por fim a autora resume que:

(...) a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, Pg. 149-150).

Esse conceito pode ser aplicado a todas as organizações, sejam elas de qualquer natureza. Aqui usaremos o conceito de comunicação organizacional aplicado à “comunicação empresarial” ou “comunicação corporativa” que aqui no Brasil, como explicado por Kunsch, são tratados como sinônimo. A convergência dessas diversas áreas da comunicação organizacional configura a comunicação integrada.

#### **b) A comunicação integrada: definições e aplicações**

Como já dito acima, Kunsch (2003) acredita que a Comunicação Integrada é o funcionamento sinérgico e harmonioso do *mix* de Comunicação Organizacional formado pela comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que agrupam os condicionantes para que a organização possa se relacionar com o universo em que está inserida.

Lupetti (2009) faz uma rápida contextualização histórica da comunicação integrada, segundo ela, a partir da segunda metade do século XX, com a consolidação da comunicação virtual, as empresas sentiram a necessidade de rever os seus sistemas de comunicação. Os empresários perceberam que a antiga forma linear de gerenciar as organizações e os processos comunicativos delas já não satisfazia as novas necessidades da organização. A partir disso, um novo modelo, com base no pensamento sistêmico, começou a exercer um importante papel na gestão estratégica da organização, redesenhando o modelo comunicacional.

E é assim que o conceito de comunicação integrada começa a se consolidar e a ocupar forte espaço no mercado e na academia. A comunicação integrada permeia todos os níveis da organização do estratégico ao operacional, ela é fruto da cooperação de todos os colaboradores e influi diretamente na estratégia e na arquitetura organizacional. Como afirmado por Lupetti:

Planejar a comunicação exige interação, unificação da mensagem, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os colaboradores. Para que isso seja possível, é necessária uma comunicação integrada. (LUPETTI, 2009, p. 15).

Lupetti concorda com a visão já abordada por Kunsch de que a comunicação integrada abrange as comunicações institucional, interna, administrativa e mercadológica. Para que a comunicação seja realmente integrada esses sistemas precisam trabalhar de forma conjunta, integrados entre si e com as outras áreas da empresa. Eles devem refletir não só seus objetivos, mas principalmente, devem se guiar pelos objetivos da empresa.

A comunicação administrativa<sup>4</sup> se processa no âmbito das funções administrativas da empresa. Para Kunsch, a comunicação interna seria um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. (2003, p. 154)”. Ou seja, a comunicação interna é aquela que visa a integração dos colaboradores com a empresa.

E por fim, as autoras bordam os dois tipos de comunicação que usualmente são terceirizados pelas empresas para agências de comunicação sejam elas de Publicidade, assessoria, Relações Públicas e/ou outras. Trata-se da comunicação institucional e da comunicação mercadológica. A compreensão do que consiste e quais áreas compõem estes

---

<sup>4</sup> Segundo Thayer, a comunicação administrativa é “o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização” (1976, p.121). É ela quem se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como resumido por Torquato é o eixo principal de tramitação do trabalho rotineiro, as normas, instruções, portarias, cartas técnicas, índices, e etc.

tipos de comunicação são fundamentais para entendermos a complexidade do diagnóstico de comunicação. Já que, elas possuem especificidades que precisam ser levadas em conta no processo de planejamento de comunicação.

A comunicação institucional é a responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas. Abílio da Fonseca (1999) define a comunicação institucional como “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas. (1999, p.40)”.

Para Torquato do Rego (1985), a comunicação institucional busca conquistar a simpatia, credibilidade e confiança do público seu objetivo final é a influência político-social. Kunsch (2003) aponta que a comunicação institucional abrange as seguintes áreas de atuação para atingir seus objetivos, são elas: as relações públicas (foco da autora), o jornalismo empresarial, a assessoria de empresa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

- **Relações Públicas:** as relações públicas são responsáveis por administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando de forma sinérgica com as outras modalidades comunicacionais. A Associação Brasileira de Relações Públicas define este instrumento como “a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada. (LUPETTI, 2009, Pg. 19).”
- **Jornalismo Empresarial:** O jornalismo empresarial é uma área pioneira da comunicação organizacional e forma com as relações públicas e a propaganda o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre a organização, como informado por Kunsch (2003). Ele se apropria das práticas do jornalismo

tradicional e cria um subsistema jornalístico dentro da empresa. Apesar de não se restringir ao âmbito interno das organizações, se difere da assessoria de imprensa, pois essa pode atingir um número maior de pessoas. Ele não se foca no relacionamento com a mídia, mas na elaboração de produtos jornalísticos.

- Assessoria de Imprensa: Lupetti define a assessoria de imprensa como “trabalho de captação de fatos ocorridos na organização, a transformação desses fatos em releases e sua divulgação coordenada, coerente e lógica aos jornalistas dos meios de comunicação (2009, p. 18)”. Ela é uma das principais frentes de atuação da comunicação organizacional no Brasil e uma das ferramentas essenciais da comunicação institucional.
- Publicidade/Propaganda Institucional: A propaganda institucional é se apropria de técnicas da propaganda e das relações públicas. É a “divulgação de mensagens pagas assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora (GRACIOSO, 1995, p. 23).”.
- Imagem e Identidade Corporativa: A identidade corporativa reflete a personalidade da organização. Ela consiste no que a organização realmente é e no que ela faz. Já a imagem corporativa se refere a como a organização é vista por seus públicos. Ou seja, como definido por Kunsch, “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz (2003, p.170).”.

A construção da imagem organizacional é algo complexo e trabalhoso, devido à sua natureza intangível. Apesar de imagem e identidade estarem no composto de comunicação

institucional, elas devem guiar todos os outros esforços de comunicação. A imagem e a identidade da organização devem ser uma só no que diz respeito ao tratamento dado pelos esforços de comunicação, daí a importância do profissional de comunicação está sempre atento a todos os esforços de comunicação da organização e não só àquilo que diz respeito ao seu instrumento de trabalho.

- **Marketing Social, Cultural e Esportivo:** A atual sociedade passou a ser mais exigente das empresas, com a evolução da tecnologia da informação, o consumidor passou a ser mais consciente dos seus direitos e a exigir mais transparência e responsabilidade social das empresas. Com isso surgem as ferramentas denominadas marketing social, cultural e esportivo.

O marketing social<sup>5</sup> é exatamente o que seu nome propõe, a apropriação dos conceitos de marketing aplicados às questões sociais. O marketing cultural está relacionado com a produção e o apoio à cultura. E por fim, Lupetti (2007) acrescenta o marketing esportivo, modalidade muito presente e adotada por grandes organizações. O marketing esportivo é aquele onde a organização promove e apoia algum esporte ou entidade esportiva.

- **Editoração Multimídia:** A editoração multimídia é uma ferramenta usada por todas as outras áreas da comunicação. São produtos que precisam de uma editoração multimídia que busca criar uma comunicação ágil, moderna e unificada para a organização.

É importante destacar que na prática, essas áreas se confundem. As agências de Comunicação tendem a não separar mais as áreas aqui apontadas, mas oferecem soluções que cumprem os objetivos gerais de cada uma delas. O que vemos nas principais agências de

---

<sup>5</sup> Segundo Kotler e Roberto, o marketing social é “uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de grupos de adotantes escolhidos como alvo (1992, p. 25)”.

comunicação<sup>6</sup> que atuam em Brasília, por exemplo, é integração de duas ou mais áreas aqui apontadas. Assessoria de Imprensa se confunde com Relações Públicas que se integra ao Jornalismo Empresarial e assim sucessivamente.

Por fim, chegamos ao último composto da comunicação organizacional integrada: a comunicação mercadológica. A comunicação mercadológica ou comunicação de marketing abrange toda forma de comunicação produzida em torno de objetivos mercadológicos. Muitos a colocam como sinônimo de marketing, o que é errado, como apontado por Lupetti (2007, p. 22), a comunicação mercadológica é uma ferramenta do marketing que abrange toda a organização, o marketing é uma filosofia empresarial e vai além da comunicação.

Para Lupetti, “a comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objetivo de marketing e deve ser elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor (2007, p.22)”. A autora ainda aponta as principais áreas de atuação da comunicação mercadológica, são elas: a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, o merchandising, os eventos e o marketing direto de relacionamento.

- Propaganda: Há uma discussão terminológica a respeito das diferenças entre publicidade e propaganda. Estes termos possuem significados diferentes no inglês, onde publicidade, *Publicity*, seria o produto das relações públicas e propaganda, *Advertising*, seria realmente o ato de anunciar mercadologicamente. Mas no Brasil, os termos publicidade e propaganda são usados de forma sinônima e aqui manteremos assim.
- A propaganda tem a função de informar sobre benefícios, características e atributos de um produto ou serviço, objetivando a compra. Ela abrange as peças publicitárias, os informes publicitários, os informeciais, as embalagens e os rótulos. A publicidade é, sem dúvida, uma das mais expressivas ferramentas da comunicação mercadológica,

---

<sup>6</sup> CDN, Inpress, Máquina da Notícia e FSB.

sua consolidação é tão forte que, enquanto as assessorias de imprensa e os antigos *birots* de relações públicas se transformaram em agências de comunicação, as agências de publicidade continuam orgulhosamente como agências especializadas em propaganda, se isso é bom analisaremos mais a frente.

- **Promoção de Vendas:** A promoção de vendas se caracteriza por ser um esforço pontual que visa gerar vendas rapidamente e, por isso, quase sempre oferece alguma vantagem ao consumidor como desconto ou brinde.
- **Venda pessoal e Marketing direto de relacionamento:** Consagrados autores como Kotler (2011), Churchill (2005) e Semenick (1996) consideram a venda pessoal como parte integrante da comunicação. Lupetti (2007) não concorda e a considera mais como uma estratégia de venda. Mas, como dito pela própria autora, essa modalidade exige interação direta com o cliente, sendo ainda mais importante que esta esteja adequada com todos os outros esforços de comunicação. A venda pessoal estaria evoluindo para o marketing de relacionamento. O marketing direto de relacionamento visa construir um relacionamento mais duradouro com os clientes.
- **Merchandising:** O merchandising é um conjunto de ações que visa propiciar a venda de um produto no ponto de venda. O principal objetivo do merchandising é criar experiência do consumidor com o produto.
- **Eventos:** Os eventos são aliados da comunicação mercadológica para oferecer uma experiência do público com a marca. Eles podem ser feiras, exposições, lançamento de produtos, seminários, congressos, convenções, workshops e mais. Hoje vemos a tendência dos megaeventos como a Red Bull que organiza diversos eventos desde shows a corridas<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver [http://www.redbull.com/cs/Satellite/pt\\_BR/Eventos/001242758644050](http://www.redbull.com/cs/Satellite/pt_BR/Eventos/001242758644050) para mais informações sobre eventos da Red Bull.

Entender as especificidades que permeiam a comunicação mercadológica e a comunicação institucional é importante para este trabalho, pois são nessas áreas que os profissionais de comunicação que atuam em agências trabalharão, planejarão e diagnosticarão.

Porém, com base no que foi apontado por Kotler (2011, Pg. 559), grandes empresas em geral empregam diversos especialistas em comunicação para trabalhar com seus gerentes de marca, que podem conhecer comparativamente pouco sobre as outras áreas da comunicação, o que implica numa maior dificuldade de se pensar a comunicação de forma integrada.

Apesar de apresentarem o mesmo conceito para comunicação integrada, Lupetti (2007) e Kunsch (2003) apresentam modelos gráficos diferentes para ilustrá-los. Kunsch divide o ciclo do composto de comunicação integrada em três partes, colocando a comunicação administrativa no mesmo quadrante que a comunicação interna, já Lupetti (2007) separa os tipos de comunicação em quatro partes iguais para formar a estrutura da comunicação.

As autoras não fazem referência a esta diferença, mas podemos inferir que Kunsch colocou comunicação administrativa e comunicação interna no mesmo quadrante, pois ambas são resolvidas internamente na organização. São os profissionais de comunicação que atuam diretamente na organização os responsáveis por gerenciar a comunicação administrativa e interna. Já a comunicação mercadológica e a institucional permitem que profissionais de agências de comunicação gerencie o composto.

Abaixo podem ser observados os dois modelos.

Figura 1- Modelo apresentado por Kunsch (2003, p. 151)



Figura 2- Modelo apresentado por Lupetti (2009, p. 16)



Embora esses modelos queiram representar uma relação sinérgica e harmônica entre os compostos, em que todos estariam funcionando integradamente para atingir os objetivos de comunicação organizacional, na prática isso acaba não funcionando perfeitamente. Os próprios modelos tendem a engessar as ações de comunicações em grupos separados, o que pode colaborar para que a comunicação integrada de fato não seja alcançada. Mais a frente, vamos apontar onde os modelos podem ser falhos, com base nos resultados da pesquisa.

Não são só os comunicadores apresentam questões relacionadas ao uso prático da chamada Comunicação Integrada, Roberto Neves (2000), da administração, traz um manual para empresários passarem a compreender e a trabalhar a comunicação como algo integrado. Neves aborda como a Comunicação Integrada deve ser trabalhada dentro da empresa e traz uma série de métodos e ferramentas que podem ser usadas nesse processo. Ele ainda não aborda a questão do composto de comunicação, mas destaca a necessidade do planejamento estratégico da Comunicação para que a mensagem passada seja uma só, contribuindo para a construção e fortalecimento da imagem.

Na tentativa de se gerir a comunicação de forma integrada é que chegamos à questão do planejamento. O planejamento estratégico é, segundo Kuncsch (2003, Pg. 214), responsável pelas grandes decisões que envolvem as organizações como um todo, ele tem como base buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas da organização. Com base nisso, podemos entender que o planejamento estratégico da comunicação integrada é aquilo que vai permitir que as ações comunicativas das organizações sejam de fato eficazes e eficientes, pois é o planejamento que permeia todas as áreas do composto da comunicação integrada e é ele quem pode superar as barreiras construídas pelos modelos antigos e atuais, mas como apontado por Kunsch, isso nem sempre acontece.

Infelizmente, no Brasil, apesar de uma grande maioria das organizações já haver despertado para a importância de um sistema organizado de comunicação, nem todas adotam essa prática. Encontramos ainda muitas organizações (...) fazendo uma comunicação, parcial, fragmentada, contando tão-somente com uma assessoria de imprensa, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação, ou então, contratando uma agência de propaganda apenas para criar, produzir e veicular anúncios sem uma proposta definida de comunicação para seus públicos. (2003, Pg. 183-84).

O profissional de comunicação precisa ter uma visão estratégica e integradora para que a comunicação organizacional seja de fato abrangente e eficiente. O profissional de comunicação antes de um especialista em determinadas áreas do composto de comunicação deve ser um estrategista, tendo visão ampla da comunicação, sabendo identificar o seu papel dentro de todo o composto da comunicação da organização integrada. E, principalmente, ele deve saber diagnosticar quais as necessidades de comunicação do cliente e não só as necessidades específicas. Antes de um especialista em comunicação mercadológica ou institucional, ele deve ser um especialista em comunicação organizacional integrada.

Neste capítulo, buscamos mostrar porque a comunicação integrada é tão importante para o diagnóstico de comunicação. Em nosso entendimento, a comunicação integrada deve ser o insumo básico para qualquer profissional que esteja realizando o diagnóstico, isso por que é a partir do conhecimento sistêmico da comunicação organizacional integrada que o planejador ou o gerente de contas saberá identificar quais as necessidades comunicacionais daquela organização.

Cada vez faz menos sentido um diagnóstico de comunicação que identifique apenas quais os problemas que a organização possa ter em áreas pontuais da comunicação como a publicidade ou de assessoria de imprensa, excluindo toda a complexidade e abrangência da comunicação organizacional. A comunicação precisa ser vista, analisada e diagnosticada de forma estratégica, ampla e abrangente ou então esse diagnóstico será falho. A autora afirma que:

(...) muitas organizações dos mais diversos portes, em especial pequeno e médio, ainda focam a comunicação da empresa pelo simples termo “propaganda”, enxergando o todo dentro das possibilidades de relação da empresa com o mercado. Dessa forma, caberia às agências de propaganda posicionarem-se como agências de comunicação, cumprindo o papel de

planejadora e ampliando as possibilidades comunicacionais da organização.

(TREVISAN, 2003, Pg. 48.)

Trevisan desenvolveu um estudo junto a dez agências de propaganda de grande e médio porte, em São Paulo, capital, para identificar como essas agências trabalham a comunicação integrada com seus clientes. A conclusão foi que as agências de propaganda não adotam um conceito de comunicação integrada em sua plenitude, não a ponto de ser uma visão distorcida, mas diferente do que é empregado pela comunicação organizacional. Elas tendem a ter uma visão fragmentada do negócio do cliente e de todas suas necessidades de comunicação, o que acaba por restringir sua atuação apenas ao planejamento de campanhas, limitando sua contribuição em prol de um planejamento integrado de comunicação.

Compreender a comunicação organizacional integrada, seus compostos e sua complexidade, se faz cada vez mais necessário aos profissionais de comunicação. O planejamento estratégico da comunicação integrada é aquele que guiará todas as ações de comunicação que serão empenhadas. Como já abordamos, há uma mudança estrutural nas organizações que afeta diretamente o planejamento e comunicação, isto por que elas precisam responder e se adaptar a cenários e demandas que surgem constantemente, devido principalmente às múltiplas plataformas de interações que surgiram com as transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ver mais sobre as transformações que afetam as organizações em: GUAZINA, L.; BELISÁRIO, K. M. Repensando o planejamento em tempos de globalização e transformações sociais. Disponível em <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/viewFile/3135/2224>>, último acesso em 05/06/2013, às 17h.

## Capítulo 2 - O papel do planejamento na comunicação

O planejamento é, sem dúvida, uma ferramenta usada pelo ser humano em suas mais diversas atividades. Ele é um processo complexo e abrangente, que vai muito além de apenas prever o futuro ou projetá-lo. Para qualquer organização, o planejamento é elemento básico de sobrevivência. Segundo Russel L. Ackoff (1978), o planejamento é “algo que fazemos antes de agir; isto é, antes da tomada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação (1978, p.2)”. Ou seja, o planejamento implica em entender todo um contexto para identificar caminhos que levem a um determinado objetivo.

Mas, ao contrário do que muitos pensam, o planejamento não é um processo estático e engessado, ele é um exercício intelectual que exige muita criatividade, flexibilidade e interpretação. Como já dito, o planejamento é um processo vital para a organização, é ele que permitirá que haja uma unicidade organizacional e que os objetivos sejam alcançados. Kunsch discorre que por “planejamento organizacional entende-se aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões” (2003, p. 210).

De acordo com os autores aqui estudados, o planejamento no contexto das organizações ocorre, geralmente, em três níveis: estratégico, tático e operacional. O estratégico é aquele onde estão todas as grandes decisões da organização, ele é de longo prazo e é desempenhado pela alta diretoria da organização. Já o tático atua numa dimensão menor, resolvendo questões a curto prazo e pontualmente, é como se fosse o nível da gerência departamental. E por último, o operacional, que é o planejamento desenvolvido na prática, onde são formalizadas todas as ações e metodologias a serem adotadas.

Corrêa (2006, p. 231) resume que um planejamento, seja ele empresarial, de marketing ou de comunicação deve reunir as seguintes características:

- buscar o equilíbrio entre o proposto e a realidade do mercado;

- servir como padrão de referência para as ações propostas;
- possuir a flexibilidade necessária para se adaptar às possíveis mudanças de mercado;
- manter a consistência das ações e sua continuidade;
- ser um instrumento do trabalho do dia-a-dia dos executivos.

Assim, entendemos que o planejamento é um processo intelectual e criativo, essencial para que as organizações se desenvolvam e alcancem seus objetivos. O planejamento também é técnico, pois é construído através de vários métodos e técnicas e o resultado final do planejamento é um documento escrito que pode ser um plano, projeto ou programa. A seguir vamos entender a questão do planejamento na Comunicação.

O planejamento de Comunicação integrada deve ser parte do nível estratégico da organização. Isto por que a Comunicação Organizacional integrada é complexa e inerente a todas as áreas da organização, como falado no primeiro tópico. O planejamento de comunicação tem uma função estratégica, por que a comunicação faz parte da organização de maneira inerente. Ademais, ela agrega valor à organização, ajudando-a no cumprimento de sua missão, de seus objetivos globais e na busca de atingir a sua visão.

Mas, por mais lógico que isso pareça, não são todos que concordam com isso, sobretudo os gestores organizacionais. O Mapa da Comunicação Brasileira 2011<sup>9</sup>(FSB, 2011) mostra que essa posição da área de Comunicação de participar da tomada de decisões estratégicas é mais frequente nos órgãos públicos que nas empresas. Nas empresas brasileiras, 27% dos gestores preferiram dizer que concordam apenas em parte com a afirmação “a comunicação tem posição estratégica de forma a ser levada em conta no processo de tomada de decisões”. Tanto nas empresas brasileiras, quanto nas estrangeiras, um terço dos gestores

---

<sup>9</sup> Resultado de amplo estudo baseado num conjunto de entrevistas em semiprofundidade feitas com 100 gestores da Comunicação junto a 70 das 1000 maiores empresas que operam no País, segundo ranking do jornal Valor Econômico, e a 30 dos 100 principais órgãos públicos do Brasil.

disse discordar da afirmação, revelando que a posição da comunicação nem sempre é levada em conta nos mais importantes processos de tomada de decisão.

Figura 3– Tomada de Decisões.



Fonte: Mapa da Comunicação Brasileira (FSB, 2011, p. 23).

Todas as ações de comunicação da organização devem ser guiadas por um planejamento sólido, estratégico e, portanto, aliado aos objetivos globais daquela organização. O planejamento de comunicação não se limita a questão estratégica da comunicação integrada, a partir do planejamento estratégico feito na organização se baseiam os planejamentos dos compostos da comunicação integrada: Comunicação Mercadológica, Institucional, Interna e Administrativa. Como apontado por Lupetti:

O planejamento de comunicação mercadológica tem como base o planejamento, que reside na gestão da comunicação integrada, que por sua vez, está contida na gestão estratégica da organização. Portanto, todas as diretrizes devem estar alinhadas entre si. (2007, p. 32).

Mas quem deve elaborar o planejamento de comunicação? Para Kunsch (2003) e Lupetti (2007), o planejamento de Comunicação deve ser feito dentro da organização pelo profissional ou núcleo responsável pela Comunicação da empresa. Mas, na prática, vimos que isso ainda não é completamente possível, isto porque não são todas as organizações que tem

um núcleo de Comunicação que atue de forma estratégica, por isso, na maioria das vezes cabe ao profissional que trabalha em agências de Comunicação fazer o planejamento e este já é um produto comercializado por elas. Como abordado por Lupetti, com foco na comunicação mercadológica:

O planejamento de comunicação mercadológica deve ser desenvolvido pela empresa anunciante. Porém, esse procedimento nem sempre é possível, considerando-se que muitas empresas não possuem profissionais da área de comunicação (...). Nesse casos, recorre-se a uma agência de comunicação para que esta auxilie a empresa anunciante a desenvolver o planejamento ou **simplesmente realizar campanhas ou ações ligadas à comunicação.** (2007,p. 33, grifo nosso).

A gestão e o planejamento estratégico da comunicação integrada devem ser feitos dentro da organização, mas a gestão da comunicação mercadológica e da comunicação institucional pode ser feita em parceria com as agências de comunicação, desde que sejam sempre baseadas e orientadas pelas diretrizes da organização. Como mencionamos no início do capítulo, não são todas as organizações que possuem um planejamento de comunicação organizacional integrada feito de forma eficiente e por um profissional qualificado, na verdade, na maioria das vezes isso ainda não acontece no Brasil. É por isso que os profissionais de planejamento que atuam nas agências de comunicação precisam ter uma visão integradora ainda maior, buscando suprir essa necessidade de uma gestão apropriada da comunicação dentro das organizações.

Outra questão importante que afeta diretamente o processo de planejamento de comunicação é que o processo linear abordado pelos teóricos da área que envolve longas etapas e pesquisas e, portanto, demandam muito tempo para o planejamento, já não é mais viável na atual configuração dinâmica da sociedade e das organizações. Apesar da tecnologia

ter contribuído para tornar o planejamento mais rápido<sup>10</sup>, como por exemplo, o conteúdo enorme e variado disponível na internet que facilitam o estudo e a análise do ambiente externo e dos concorrentes, o processo tradicional ainda demanda muito tempo, recurso precioso para as organizações. Por isso, o que acontece é que os planejadores de comunicação não conseguem seguir o modelo proposto no tempo que lhes cabe e acabam deixando etapas importantes de fora, ou as fazendo de forma superficial. Kunsch enfatiza que:

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão, e pensamentos estratégicos e bases científicas da própria área da Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos. (2009, p. 109-110).

É nesse ponto que acreditamos entrar o diagnóstico de comunicação. Ele surge não só para identificar oportunidades e ameaças para uma ação pontual de comunicação, como deve ser a ferramenta que situará o planejador, seja de comunicação institucional ou mercadológica, no universo daquela organização, mostrando a ele **onde deve atuar e se deve atuar**. Esse diagnóstico deve ser dinâmico para se encaixar nas rotinas das organizações e das agências, mas sem perder essa eficiência.

O Mapa da Comunicação Brasileira 2011 revela que na Comunicação, o planejamento é praxe em 93% das empresas estrangeiras, 83% das empresas brasileiras e 77% dos órgãos públicos. Na publicidade, o planejamento surgiu por volta dos anos 70 com Stephen King da JWT e Stanley Pollitt da BMP que são considerados os pais da disciplina na publicidade. Em

---

<sup>10</sup> Outros recursos tecnológicos além da internet estão sendo usados para o processo de planejamento. Programas de computador como o Microsoft Project Professional, programa da linha Office 2010 que tem como principal objetivo tornar o gerenciamento de tarefas e equipes um processo mais fácil, permitindo montar um quadro completo de objetivos que devem ser alcançados por cada membro de uma empresa, incluindo tempo de duração de cada projeto e a quem ele deve ser atribuído, podem ser ferramentas úteis no processo de planejamento de comunicação.

agências separadas eles foram responsáveis por uma revolução na publicidade que se espalhou da Inglaterra para outros países e de agências de propaganda para consultorias de negócios, marketing direto, relações públicas, escritórios de design e departamentos de pesquisa.

### **a) Principais métodos usados no planejamento de comunicação**

Segundo o Mapa da Comunicação Brasileira 2011 (FSB, 2011), há etapas do planejar bastante presente nas agências, como a definição de objetivos, e outras menos comuns, como a escolha de ferramentas de avaliação. Os entrevistados do Mapa foram convidados a responder o processo de planejamento em suas empresas contemplava ou não nove etapas, passos típicos de alguns dos mais recorrentes modelos de planejamento.

São elas:

1. Reunião anual de planejamento;
2. Análise do ambiente externo;
3. Análise do ambiente interno;
4. Definição de objetivos;
5. Definição de ações prioritárias;
6. Definição de metas;
7. Definição de indicadores;
8. Definição de responsabilidades;
9. Definição de ferramentas de avaliação.

O resultado apontou que as etapas de definição de objetivos, análise de ambiente interno e definição de responsabilidades são as mais comuns do planejamento em Comunicação. Dentre

as empresas estrangeiras<sup>11</sup>, 93% planejam, definindo objetivos, e 90% fazem planejamento com análise de ambiente interno, definição de responsabilidades, reunião anual com a equipe e definição de metas.

Na concepção dos autores definidos como referência para a busca de conceitos sobre o diagnóstico de comunicação – Corrêa (2006), Kotler (2011), Lupetti (2007), Kunsch (2003), Yanaze (2011) e Tavares (2010) - esses procedimentos se repetem, às vezes em etapas com nomes diferentes, mas com o mesmo objetivo. Na entrevista feita com professores da Universidade de Brasília foi destacada, também, a importância do briefing. Em seguida faremos um apanhado sobre as principais etapas abordadas por autores de comunicação e marketing e praticadas no mercado.

### *1. Briefing*

O briefing é apontado como uma das principais ferramentas para o diagnóstico de comunicação tanto pelos profissionais da área quanto pelos professores pesquisados<sup>12</sup>. Na bibliografia estudada para este trabalho também há destaque para esta etapa. Lupetti (2007) dedica um capítulo exclusivo para o briefing que, segundo ela, é o levantamento de todas as informações pertinentes à empresa. A autora ainda acredita que o briefing deve ser elaborado pela empresa anunciante, pois é o gestor de comunicação daquela organização quem saberá informar os dados necessários.

Mas na prática isso não acontece, na realidade é uma prática comum no mercado de comunicação que as agências façam o briefing com base em uma entrevista que fazem com o profissional representante da organização. Existem diversos modelos de briefing publicados por autores de publicidade, comunicação e até mesmo áreas correlatas como o design. As agências também elaboram modelos de briefing próprio. Segundo Lupetti (2007), um briefing

---

<sup>11</sup> A pesquisa considerou como empresas brasileiras as que são de capital nacional e as estrangeiras que são de capital internacional.

<sup>12</sup> Afirmação feita com base nos profissionais entrevistados e nos questionários aplicados.

completo é uma utopia que não é praticada nem por agências de comunicação, nem por empresas de grande porte com gestores qualificados de comunicação. A autora aponta que um briefing prático deve conter os seguintes tópicos:

- 1) Fato principal: Principal motivo pelo qual o anunciante contatou a agência. Ex: lançamento de um novo produto ou uma campanha institucional.
- 2) Problemas que devem ser resolvidos: Aqui o gestor da comunicação do anunciante deverá informar o que espera da agência. Muitas vezes, como apontado por Lupetti, o gestor aponta um problema de marketing ou de mercado como não sabe por que as vendas estão retraídas, ou um problema de imagem como as pessoas não conhecem minha empresa e a agência de comunicação precisa identificar qual o real problema de comunicação daquela empresa e é neste momento que a importância fundamental do diagnóstico começa a aparecer.
- 3) Público-alvo: O anunciante informa quem é o seu público consumidor e quem é o seu público-alvo.<sup>13</sup>
- 4) Concorrentes: O anunciante informa quais seus concorrentes diretos e indiretos e quais os diferenciais que ele vê em seus concorrentes.<sup>14</sup>
- 5) Objetivos de Comunicação: Essa etapa compreende a definição dos objetivos de comunicação por parte do anunciante. Mas como já dito, nem sempre o cliente sabe qual o problema de comunicação que ele possui, tampouco saberá o objetivo de comunicação.
- 6) Tema: O tema seria a imagem e a mensagem que a organização deseja passar em toda a sua comunicação. Pode ser traduzido na imagem da organização.

---

<sup>13</sup> Consumidor se refere ao grupo de pessoas que consomem os produtos e serviços daquela organização. O público-alvo é o grupo de pessoas que a organização prioriza na sua comunicação.

<sup>14</sup> Concorrentes diretos são aqueles que satisfazem as mesmas necessidades do público-alvo de maneira semelhante ao do cliente e os concorrentes indiretos são aqueles que satisfazem as mesmas necessidades de maneira diferente. Ex: O concorrente direto da Coca-Cola é a Pepsi e o indireto pode ser um fabricante de sucos naturais.

7) Verba: O cliente informa a verba disponível para as ações de comunicação.

Apesar do Briefing ser uma importante etapa do planejamento de comunicação realizado pelas agências, ele não pode ser o principal método de diagnóstico, pois é uma impressão inicial sobre a organização com quem se irá trabalhar. Como apontado, muitas vezes a organização não chega com um problema de comunicação delimitado e por consequência sem um objetivo de comunicação claro. Ela apenas apresenta problemas mercadológicos ou de imagem que acredita serem resolvidos com comunicação. A delimitação do problema e a definição dos objetivos de comunicação só podem ser feitas com base em um diagnóstico de comunicação eficiente e mais aprofundado que um briefing.

## ***2. Análise do ambiente interno***

O ambiente interno é formado pelo conjunto de elementos que formam a organização, ou seja, as pessoas, suas habilidades, suas competências, seus saberes, as condições institucionais de infraestrutura física e de gestão (KUNSCH, 2003, p. 255). A análise do ambiente interno implica em estudar a estrutura da organização, seus principais processos internos, as pessoas que a compõem, o clima, a cultura, a missão, a visão, os valores, produtos, serviços e a própria comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica daquela organização (KUNSCH, 2003, p. 326).

O estudo do ambiente interno é importantíssimo para o diagnóstico, afinal é a partir dele que o profissional de comunicação passa a realmente conhecer aquela organização com quem se está trabalhando, sua cultura, os processos de comunicação que ali são estabelecidos, a identidade e a imagem organizacional. Kunsch (2003), ao elaborar um processo de planejamento para Relações Públicas, coloca o estudo do ambiente interno como parte da etapa de pesquisa e de fato ele é. Para se conhecer a organização de maneira abrangente e ter uma visão integradora da comunicação dela é necessário entrar no ambiente daquela

organização e isso pode ser feito através de observação, entrevistas com colaboradores, questionários e outras ferramentas que podem auxiliar o comunicador a estudar o ambiente interno da organização.

Atualmente, não faz mais sentido estudar o ambiente interno da organização de maneira isolada, como falado no primeiro capítulo, as organizações fazem parte de um sistema social amplo e que estão envolvidas com seu meio ambiente, principalmente por serem sensíveis à pressões externas e responderem a essas pressões (KUNSCH, 2007, p. 258). Portanto, não se pode limitar uma análise organizacional apenas à sua estrutura interna, mas igualmente devemos estudar seu ambiente externo, o macroambiente onde ela está inserida.

### ***3. Análise do ambiente externo***

A análise do ambiente externo é uma das etapas mais importantes apontadas pelos autores usados como referência neste trabalho. Kotler (2011) reconhece que a importância de se estudar o ambiente externo ou macroambiente está no fato de que a organização, seus fornecedores, clientes, concorrentes e público operam neste macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e ameaças. Ou seja, o estudo do macroambiente é a etapa que identificará “as “forças não controláveis” que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir (KOTLER, 2011, p. 76)”.

Lupetti (2007) ressalta que a função principal da análise do ambiente externo no planejamento de comunicação é identificar riscos e oportunidades que possam influenciar a comunicação da organização. A autora ainda sugere que se já houver um planejamento estratégico feito pela organização cliente, a análise ambiental poderá ser resgatada desse planejamento, mas com uma abordagem voltada para a comunicação.

Existem vários tipos e denominação para os ambientes externos. Os mais importantes, segundo Kotler e Lupetti, são os (1) ambientes político-legal, (2) econômico, (3) sociocultural

(4) tecnológico, (5) demográfico e (6) natural. Vamos descrevê-los brevemente a seguir, com base nos autores nestas autoras e em Kotler (2011).

O ambiente político-legal compreende o estudo e a análise das regulamentações e legislações que são pertinentes ao mercado de atuação daquela organização. Este ambiente também é formado por leis, órgãos governamentais, e grupos de pressão que influenciam a organização. A importância de se estudar o ambiente político está intimamente ligada à cultura e à imagem da organização. As pressões de grupos populares como, por exemplo, o movimento LGBT, os grupos de preservação ambiental e proteção aos animais são nuances sensíveis com as quais os gestores de comunicação da organização precisam estar atentos. Esta atenção é essencial para que a comunicação da organização não entre em conflito com essas posições de forma a não afetar negativamente sua imagem e provocar choques de cultura com o público interno que é formado por indivíduos que podem ser simpatizantes ou integrantes desses grupos.

Já o estudo do ambiente econômico é estudado com base na situação financeira do mercado, do país, do mundo e, sobretudo, dos indivíduos. Como afirmado por Kotler, “para que existam mercados, é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito (2011, p. 84)”. A importância da análise deste ambiente não se limita às organizações privadas que vendem bens ou serviços, ela é importante para as organizações de todos os setores. Para o governo, ela é essencial, pois adequa a mensagem ao cenário econômico em que se encontra o consumidor, podendo explorar uma oportunidade – caso o cenário seja positivo – ou amenizar as ameaças, num cenário negativo. Em organizações do terceiro setor, como em ONGs, por exemplo, o cenário econômico é essencial para se planejar uma comunicação para arrecadação de doações.

Entendemos que a análise do ambiente sociocultural é, sem dúvida, uma das mais importantes para o planejamento de Comunicação. Isto por que ele é constituído por pessoas de uma sociedade, suas culturas, seus valores, suas crenças e seus comportamentos (KUNSCH, 2007, p. 37). Segundo a autora, o estudo do ambiente sociocultural é a análise direta do perfil da população, suas características e seu comportamento podem resultar em oportunidades e tendências a serem aproveitadas nas estratégias de comunicação.

O ambiente tecnológico sempre foi importante para as organizações, ele se refere não só às produções digitais que são o grande foco atual, mas ao desenvolvimento de procedimentos e técnicas que mudam a vida das pessoas, como os avanços medicinais. Ele é constituído pelas pesquisas, invenções, desenvolvimento científico e inovações. As tecnologias afetam as organizações, seus produtos e serviços, seu público interno e externo e principalmente a sua comunicação. O estudo deste ambiente, além de oferecer importantes informações para o diagnóstico de comunicação, pode trazer resultados que auxiliarão no desenvolvimento das ações de comunicação.

O ambiente natural refere-se às questões ambientais relacionadas à natureza, ou seja, clima, vegetação, fenômenos naturais, doenças e todos aqueles fatores que são controlados pela natureza, mas que também podem sofrer influência humana. Kotler (2011, p. 87) considera que a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. A poluição, o nível de água e o efeito estufa são exemplos disso. O planejador precisa estar atento às questões do ambiente natural e à influência que estes fatores têm em seu público-alvo. É por isso que hoje temos o chamado Marketing Verde, que é uma forma das empresas darem atenção a essas questões e serem “ecologicamente corretas”<sup>15</sup>.

Outro ambiente com grande importância para as análises do planejamento é o ambiente demográfico, este, segundo Kotler (2011, p.78), oferece indicadores altamente confiáveis no

---

<sup>15</sup> Kotler, 2011, p. 89.

curto e médio prazos. O autor aponta que a principal força demográfica que os profissionais precisam monitorar é a população. Isto por que, os mercados são compostos de pessoas. O tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição de faixas etárias e sua composição étnica; graus de instrução; padrões familiares e as características regionais são alguns dos fatores do ambiente demográfico que poderão ter influência no planejamento<sup>16</sup>.

Além destes ambientes, muitos outros podem ser estudados para a análise ambiental, a escolha dependerá do cliente e das necessidades do mesmo. Como apontado por Kunsch “quem planeja está atento e acompanha tudo. Isso permite à organização maior integração com o seu universo ambiental, dando-lhe mais condições de sobrevivência e vitalidade como um sistema organizacional aberto” (2003, p. 217).

#### *4. Estudo de Público-alvo*

De acordo com nossos autores de referência, o estudo de público-alvo é uma etapa imprescindível para o planejamento. Essa etapa consiste num estudo aprofundado do ou dos público(s)-alvo(s) da organização. Apesar de estarmos abordando esse estudo de forma separada, ele pode entrar na análise do ambiente externo. Como já dito, o público-alvo é um grupo de pessoas com características semelhantes para as quais a organização quer direcionar sua comunicação para atingir determinados objetivos. Nessa análise, são estudadas as características demográficas, econômicas, sociais e, principalmente, culturais, comportamentais e psicológicas do público-alvo (CORRÊA, 2006, p. 243).

Para a maioria dos autores, a definição do público-alvo é uma escolha estratégica da organização, mas cabe ao profissional de planejamento confirmar se aquela escolha é realmente a melhor e caso julgue necessário sugerir a mudança de alvo.

---

<sup>16</sup> Kotler, 2011, p. 78.

Por outro lado, a escolha do público-alvo da organização é uma das etapas que se complexaram com os já mencionados efeitos do desenvolvimento tecnológico. Não basta apenas dividir os públicos da organização entre interno e externo, essas categorias parecem se fundir, à medida que um funcionário que atua como “público interno” durante o dia na organização, a noite pode se comportar como “público externo” ao interagir com ela nas plataformas de mídias sociais. As organizações não lidam apenas com duas categorias de públicos-alvo, mas uma variedade bem maior de públicos prioritários com os quais a organização precisa estabelecer relações e, portanto, comunicação.

Kotler (2011, p. 237) explana sobre o Marketing de Segmento, onde os esforços de marketing são voltados para um segmento de mercado que consiste em um grande grupo de consumidores com as mesmas preferências. O autor aponta que a tarefa dos profissionais não é criar segmentos de mercado, mas identifica-los. Já o Marketing de Nicho é uma segmentação ainda mais estrita. Trata-se de um segmento que é subdividido em subsegmentos<sup>17</sup>. Além desses, temos outros tipos de marketing de segmentação que são definidos por autores e profissionais da área. O importante aqui é entendermos que é papel do planejador identificar quais os segmentos de mercado são mais interessantes para se trabalhar uma ideia e um objetivo.

Para se fazer a segmentação de mercados consumidores, Kotler (2011, p.243) indica que os métodos mais comuns são a segmentação geográfica, demográfica e psicográfica. Alguns também identificam os segmentos a partir de observações comportamentais.

## ***5. Estudo de Mercado e Concorrência***

Ainda segundo nossos autores de referência, o estudo de mercado compreende a análise sistemática do mercado em que a organização atua, também se configura como uma análise do ambiente externo, mas devido a sua importância, vamos abordá-lo separadamente. A

---

<sup>17</sup> Kotler, 2011, p.238.

análise do mercado é essencial para que o planejador adeque a comunicação às especificações daquele mercado e identifique os diferenciais competitivos da organização que representa. Apesar dessa análise parecer ser bastante mercadológica com foco nas empresas privadas do segundo setor, ela pode e deve ser usada para o planejamento de comunicação de qualquer organização, pois como definido por Kotler, “o mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros” (2011, p.208).

Nessa definição, cabem tanto as organizações privadas do segundo setor, quanto as públicas de primeiro setor que prestam serviços públicos, quanto as organizações sem fins lucrativos que atuam no terceiro setor, já que estas também fornecem serviços e/ou produtos mesmo que com fins que não sejam o lucro financeiro.

A análise da concorrência é importante para se encontrar o diferencial competitivo daquela organização com quem se está trabalhando e para a elaboração de estratégias de reação às ações dos concorrentes.

Kotler (2011, p.338) aponta que a tarefa de se identificar os concorrentes pode parecer fácil, mas é mais complexa do que se estima. O autor aponta que a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é muito ampla e alerta que muitas empresas ainda não perceberam que seus concorrentes mais temíveis agora estão na internet.

Pela abordagem de mercado, concorrentes são aquelas empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes<sup>18</sup>. Mas o autor alerta que os profissionais precisam ampliar sua visão além das definições tradicionais de concorrência. Como já falamos, o mercado de concorrentes reais e potenciais é muito amplo e deve ser melhor analisado. O autor sugere o método de Rayport e Jaworski (2001) como um direcionamento para definição de

---

<sup>18</sup> Kotler, 2011, p. 340.

concorrências. Estes autores propõem que uma empresa defina o perfil de sua concorrência mapeando os passos dos comprador na obtenção e uso do produto.

Alguns autores, como Lupetti (2007), colocam o estudo de mercado e da concorrência dentro da análise do ambiente externo. Como são dois fatores de extrema importância para o planejamento, separamos a descrição em tópicos diferentes.

## **6. Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta vinda da influência do marketing na comunicação. Ela foi adotada pelo planejamento de comunicação para uma identificação sistêmica de forças e fraquezas da organização e ameaças e oportunidades detectadas no cenário externo (KOTLER, 2011). O resultado da análise SWOT é a matriz SWOT. É uma sigla em inglês que significa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

Trata-se de uma técnica que auxilia na elaboração do planejamento estratégico que começou a ser estruturado por volta dos anos 60 a 70 nas escolas americanas, com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças externas.

Geralmente, é considerada um método eficiente de se organizar as informações obtidas nas análises do ambiente interno, externo, mercado, concorrência e público-alvo. As oportunidades são os fatos externos à organização que podem ser uma oportunidade para ela, as ameaças são os fatos externos que configuram riscos à organização. Já as forças e fraquezas são os pontos fortes e fracos da organização que deverão ser explorados e evitados pela comunicação. A seguir, um modelo gráfico usado para a matriz SWOT:

Podemos considerar a Análise SWOT como uma ferramenta essencialmente de diagnóstico, pois sua aplicação consiste justamente em retirar conclusões de dados e situações que foram identificadas.

## **7. Objetivos**

O “objetivo” é um termo recorrente na administração organizacional, eles se referem a um resultado futuro que uma organização pretende alcançar. Ao contrário das metas, os objetivos não possuem alvos quantitativos, porém qualitativos. A definição dos objetivos de comunicação não pode ser feita de forma isolada. Pois, os objetivos de comunicação mercadológica, interna, institucional e administrativa devem estar alinhados aos objetivos de comunicação integrada, que por sua vez, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização (LUPETTI, 2007, p. 63).

Portanto, o gestor e o planejador de comunicação devem estar alinhados com os objetivos organizacionais e isso só é possível através de um profundo conhecimento daquela organização.

## **8. Posicionamento**

O posicionamento refere-se à imagem e à mensagem que a organização deseja passar através de sua comunicação e de todas as suas ações. Segundo Kotler, o posicionamento é “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (2011, p. 305). Ou seja, o posicionamento é a tradução da imagem da organização em um diferencial competitivo.

Porém, a definição de posicionamento é objeto de divergência entre autores, sobretudo de comunicação, que apontam nuances de diferenças entre os conceitos de imagem e posicionamento. Colocando a imagem como sendo a percepção atual externa da organização e o posicionamento uma imagem almejada. Aqui, consideraremos o posicionamento como a projeção da imagem nas ações de comunicação.

## **9. Ações**

As ações são o produto do planejamento, são as táticas traçadas para alcançar os objetivos e as metas propostas. Consistem naquilo que será colocado em prática pela organização. As ações são delimitadas a partir das estratégias. Kunsch (2003, p.220) define estratégia como uma linha-mestra que orienta as ações, aquilo que o planejador arma para atender às

proposições estabelecidas. As ações são a operacionalização das estratégias, como por exemplo, são os comerciais, os releases, a intranet, dentre outras.

### **10. Avaliação**

Por fim, temos a avaliação que, embora subestimada, é parte essencial do processo de planejamento. A avaliação compreende a metodologia e a periodicidade com as quais as ações e o planejamento de comunicação serão avaliados. É através da avaliação que objetivos podem ser refeitos e as ações repensadas.

Estas são as principais etapas usadas no planejamento de comunicação, elas foram escolhidas a partir do estudo da bibliografia selecionada para este trabalho, com base nos autores Kunsch (2003), Kunsch (2009), Kotler (2011), Lupetti (2007), Corrêa (2006), Neves (2000), Krohling (2009) e Tavares (2010), bem como no Mapa da Comunicação Brasileira (FSB, 2011).

Outras etapas podem ser acrescentadas ou substituídas, principalmente devido ao contexto atual em que estão as organizações, em que, o processo linear do planejamento já não é mais viável, devido a maior dinamicidade e instantaneidade das demandas. Em suma, todas envolvem os seguintes processos: Análise Situacional – Diagnóstico – Definição de Objetivos – Ações e Avaliação.

Tavares (2010, p. 229) cita os principais motivos pelos quais os planos de comunicação podem não dar certo. O autor traz 25 pontos que comprometem o planejamento de comunicação e colaboram para um diagnóstico falho, os motivos estão basicamente ligados à metodologia, ao profissional de planejamento e à condução de agências e clientes. Classificamos os motivos nestas categorias e montamos um quadro com eles que pode ser visto abaixo:

## Quadro

Quadro 1- Motivos pelos quais os planos podem não dar certo

<b>Relacionados à condução de agências e clientes</b>	<b>Relacionados ao profissional de planejamento</b>	<b>Relacionados à metodologia</b>
Miopia dos dirigentes sobre resultados a médio e longo prazos	Pessoas despreparadas responsáveis pelo plano.	Utilização de dados, informações e pesquisas desatualizados.
Planejamentos são conversados, planos são elaborados, mas não são executados. São engavetados.	Falta de proatividade do planejador em propor novos planos.	Utilização de metodologias defasadas
Deficiência de integração entre setores da organização.	Planos desenvolvidos fora da realidade do negócio da organização	Utilização de metodologias gerais para situações específicas
Desentendimento financeiro sobre as necessidades do plano e coerência com outras áreas de interesse	Incompetência do planejador ou da pessoa responsável pela apresentação do plano para “vendê-lo” para o cliente	Utilização de metodologias específicas para situações gerais
Acomodação da agência e do cliente para o desenvolvimento de novos planos, utilizando sempre como base planos anteriores, não só para a análise, mas também para ajuste.	Depender dos outros.	Falta de adequação da metodologia utilizada em relação às necessidades reais da organização
Ineficiência sobre o acompanhamento por parte da organização sobre os planos da agência.	Não saber fazer as perguntas corretas	Incompatibilidade de metodologia de briefings para metodologia de planos
Demora na implementação do plano	Achar que a qualidade de uma campanha está sempre relacionada a grandes investimentos	
Não conseguir “enxergar” o planejamento como “meio” de um processo		
	Ver que todos viram e não conseguir enxergar o que ninguém enxergou	
Não conseguir definir, com precisão, o que se deseja realmente conseguir com o plano		
	Não associar o plano a uma campanha que venda. Isto se os objetivos da campanha estiverem relacionados à venda	
<b>Não dispor de profissionais de planejamento.</b>		

Fonte: Quadro feito baseado nos apontamentos de Tavares (2010, p. 229-230).

Podemos inferir dos apontamentos de Tavares (2010) que o sucesso do planejamento depende de uma relação harmônica entre os setores organizacionais, da organização com a agência (caso haja essa terceirização), de um profissional de planejamento qualificado e de metodologias adequadas.

A seguir, vamos falar do objeto de estudo deste trabalho, o Diagnóstico de Comunicação.

### **b) O Diagnóstico de Comunicação**

Quando falamos em diagnóstico, estamos falando da arte de distinguir ou identificar problemas e soluções. Mas isso não é tão simples quanto possa parecer. Como já abordamos, na atualidade, em que as relações sociais e organizacionais se estabelecem de modo complexo e as demandas comunicacionais surgem a todo momento, não se pode pensar o diagnóstico de Comunicação como um processo linear e fechado. O diagnóstico é uma importante etapa do planejamento, pois é ele quem situa o planejador no contexto em que se a comunicação organizacional se encontra. É o resultado das análises e dos estudos feitos tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, o cruzamento dessas informações é o que produz sentenças qualitativas a respeito dos problemas de comunicação da organização e as prováveis soluções.

No primeiro capítulo, abordamos a questão da comunicação integrada que é a interação sinérgica entre os compostos de comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica. Em seguida, tentamos compreender como o planejamento é abordado pelos autores de referência desta pesquisa. Como pretendemos mapear os principais métodos e técnicas de realização de diagnóstico de comunicação do ponto de vista das agências de comunicação, vamos considerar o diagnóstico de comunicação, neste estudo, voltado preferencialmente para comunicação mercadológica e institucional.

Neste momento, faremos uma análise comparativa da concepção dada ao diagnóstico de comunicação por cinco autores escolhidos pela sua especialização e influência. Kotler foi escolhido por ser considerado uma das maiores referências em marketing no mundo e por sua grande influência na comunicação, sobretudo na publicidade. Corrêa, devido a sua formação em administração e relação intrínseca com o marketing, representa uma visão mais tradicional da publicidade que será complementada pela visão de Lupetti que, influenciada por Kunsch, já vê a comunicação como parte estratégica da organização e aplica isso à comunicação mercadológica. Kunsch é autora referência nos estudos de comunicação organizacional e comunicação integrada no Brasil, com origem nas relações públicas, a autora propõe uma visão mais abrangente da comunicação organizacional.

Segundo Lupetti “o diagnóstico de comunicação apontará os principais pontos revelados pelo estudo, comparando-os aos concorrentes de mercado. Ele servirá para detectar um diferencial sobre os concorrentes e posteriormente traçar as estratégias para ter vantagens competitivas (2007, p.45)”. Lupetti (idem) destaca o papel solutivo do diagnóstico de comunicação, ou seja, ela ressalta a importância do diagnóstico em apontar as soluções de comunicação para aquele problema de comunicação. As etapas abordadas pela autora para a construção do diagnóstico são: análise do ambiente interno, análise do ambiente externo, incluindo mercado e concorrência e análise SWOT. A partir do cruzamento de informações destas análises é construído o diagnóstico de comunicação.

Lupetti (2007) ainda complementa que o primeiro passo para realização do diagnóstico é a definição dos indicadores de sucesso, que dizem respeito às vantagens competitivas consideradas no mercado e auxiliam a organização a se posicionar perante seus concorrentes. Definidos os indicadores de sucesso, ela recomenda a criação de uma tabela para identificar a melhor posição da empresa e de seus concorrentes. Cada marca é analisada com

base nos indicadores de sucesso que variam de mercado para mercado. Abaixo pode ser visualizado um modelo de tabela para diagnóstico, construído pela autora:

Tabela 1- Modelo de Tabela para diagnóstico

<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Marca A</b>	<b>Marca B</b>	<b>Marca C</b>
Share of Market			
Share of Mind			
Posicionamento			
Tecnologia			
Mídia			
Agilidade			
Relacionamento			
Site			
Satisfação			

*Fonte:* Lupetti 2007, p. 46.

Kunsch (2009, p.. 110) propõe que o diagnóstico situacional é parte do planejamento de comunicação que deve trazer indicativos das ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo e, ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que uma organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas. Para isso, ela propõe o uso da análise SWOT, abordada no segundo capítulo.

Além dos métodos tradicionais, Kunsch (2009, Pg.118) propõe o uso da teoria apreciativa, desenvolvida por David Cooperrider, Ronald Fry e Suresh Srivastva, no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University, localizada em Cleveland (EUA), que valoriza o planejamento participativo, como fundamento do método de realização de diagnósticos. De acordo com a autora, a teoria apreciativa não se

pauta por uma metodologia rígida e tradicional do processo de planejar que enfatiza os problemas, mas propõe um modo construtivo de planejar com base na realidade social e na situação a ser planejado. Kunsch ainda cita o modelo de Frederico Varona (2004) que aplica os estudos da teoria apreciativa à comunicação organizacional. Ele exemplifica as diferenças entre fazer o diagnóstico de comunicação pelo método tradicional e pelo método da teoria apreciativa, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2- Métodos comparativos de diagnóstico

Método Tradicional	Teoria Apreciativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de problemas</li> <li>• Análise de Causas</li> <li>• Plano de ação (tratamentos)</li> </ul> <p><u>Planejamento básico</u></p> <p>Uma organização é um problema que tem de ser solucionado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descobrir o melhor que existe</li> <li>• Imaginar o que pode chegar a ser</li> <li>• Construir o que deveria ser</li> </ul> <p><u>Planejamento básico</u></p> <p>Uma organização é um livro aberto que está por ser escrito</p>

*Fonte:* Varona, 2004, p. 20 apud Kunsch, 2009, p. 119.

A teoria apreciativa, segundo Kunsch (2009), pode ser considerada um elemento importante no contexto do processo de planejamento, pois ao contrário dos métodos tradicionais, ela valoriza os aspectos construtivos fugindo do enfoque ao problema. Kunsch (2009, p.120) finaliza argumentando que o planejamento e a gestão da comunicação organizacional devem ser encarados como um desafio constante, em razão da complexidade e da dinâmica que a história impõe às organizações e que somente com base em conhecimentos se conseguirá a tão esperada eficácia dos resultados.

Kotler aponta que o planejamento de comunicação deve estar baseado no planejamento de marketing, ou seja, o planejador deve analisar o ambiente externo e interno da organização e partir daí identificar as forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças que a cercam. A partir daí e dos objetivos organizacionais, é que, segundo Kotler (2011, p. 535), a especificidade do planejamento de comunicação ocorre, pois, segundo ele, a primeira etapa do processo é levantar todas as interações potenciais que os clientes e públicos-alvo possam ter com a marca e a empresa. A partir disso, o profissional deve avaliar que tipo de experiências e exposições exerce mais influência no público-alvo para que este tenha uma reação positiva à organização, para assim poder definir as soluções de comunicação.

Corrêa (2006) aponta que o diagnóstico resulta do cruzamento de informações da análise de mercado, do briefing e da concorrência, ou seja, resulta do cruzamento de informações da análise do ambiente externo e do ambiente interno. Ele enfatiza que, as análises feitas do ambiente interno da empresa, devem também ser feitas, na medida do possível, dos principais concorrentes. Corrêa também aponta a análise SWOT como um importante método para o diagnóstico.

Ele também sugere que uma boa forma para se elaborar o diagnóstico é a criação de uma tabela com os principais pontos fortes e fracos da organização e de seus principais concorrentes. Por fim, Corrêa (2006) indica que “a finalidade do diagnóstico da situação é compreender o que está ou poderá acontecer, para saber o que precisa ser defendido pela nossa comunicação e o que poderá ser atacado para enfrentar a ação da concorrência ou tomar uma iniciativa antes das outras marcas (p. 238)”.

Como já mencionamos, Kotler e Corrêa possuem uma visão mercadológica devido a suas raízes no Marketing e na Publicidade. Apesar de seus métodos e abordagens terem sido desenvolvidos para o mundo empresarial, eles podem ser adaptados para um contexto

organizacional mais amplo. Em sua essência, os métodos usados por esses autores refletem os principais processos apontados por Kunsch e Lupetti para realização do diagnóstico, mostrando que apesar dos enfoques serem diferentes, a essência metodológica tende a ser a mesma, resumindo-se na análise do ambiente interno e externo e na análise SWOT.

No quadro abaixo, mostraremos comparativamente os principais métodos propostos pelos autores de referência em nossa pesquisa.

Quadro 3 - Quadro comparativo de autores

<b>Autor</b>	<b>Principais Métodos Usados no Diagnóstico</b>
<b>Lupetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Definição de indicadores de sucesso</li> <li>- Definição de vantagens competitivas</li> <li>- Tabela de indicadores de sucesso da concorrência</li> </ul>
<b>Kunsch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Teoria apreciativa</li> </ul>
<b>Kotler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Avaliação das experiências e exposições que exercem mais influência no público-alvo</li> </ul>
<b>Corrêa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do ambiente interno</li> <li>- Análise do ambiente externo com maior enfoque na análise da concorrência</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Tabela comparativa de forças e fraquezas com a concorrência</li> </ul>

*Fonte:* Lupetti (2007), Kunsch (2009), Kotler (2011) e Corrêa (2006).

Como já falamos, as análises do ambiente interno e externo, bem como a análise SWOT são os processos que se repetem em todos os autores. A teoria apreciativa abordada por Kunsch e os quadros comparativos abordados por Lupetti e Corrêa não são mencionados pelos outros autores. Aqui já começamos a identificar uma padronização de métodos que se

mostram essenciais para o diagnóstico de comunicação conforme o estudo dos autores escolhidos.

No atual cenário dinâmico, interativo e complexo que se encontra a Comunicação, principalmente devido à globalização, à internet e às redes sociais que estão exigindo que os modelos tradicionais sejam revistos, os momentos de definições de ações são cada vez mais frequentes devido as constantes demandas exigidas da organização.

Nesse contexto, o papel do diagnóstico de comunicação passa a não ser só o de identificar quais os problemas de comunicação, mas o de distinguir quais as necessidades daquela organização que podem ser supridas através da comunicação. Para isso, o diagnóstico precisa ser algo dinâmico e ganhar em complexidade. Pois, assim como o contexto social é complexo, as organizações são sistemas também igualmente complexos.

Como mencionamos no capítulo 2.1, nem sempre as organizações possuem um núcleo de comunicação com profissionais competentes para avaliarem as necessidades de comunicação daquela organização. Os gestores organizacionais acabam por procurar agências especializadas em determinadas áreas de comunicação com a publicidade ou a relações públicas. Cabe a estes profissionais que atuam nessas agências diagnosticarem se realmente podem ajudar àquela organização com as ferramentas que oferecem ou indicarem a ela outras agências ou outros caminhos que poderão suprir suas necessidades. Esse diagnóstico precisa ser rápido, prático e eficiente,

Mas isto precisa ser feito no momento certo, ou seja, antes que as ações e estratégias de comunicação sejam colocadas em prática, para evitar a perda de recursos da organização que não irão ajuda-las a alcançar os objetivos e, portanto, gerará desgaste e frustração por parte dos profissionais das agências de comunicação e dos gestores organizacionais.

### Capítulo 3 - Metodologia

Para este projeto de pesquisa foram escolhidos os métodos observacionais e comparativos, os métodos foram escolhidos com base na obra de Antônio Carlos Gil (2008). O método observacional será usado para analisar as particularidades do processo de diagnóstico de comunicação em oito agências de comunicação brasileira. Já o método comparativo fará a identificação de semelhanças e diferenças nesse processo, bem como a comparação com o processo de diagnóstico de comunicação apontado por autores de comunicação, marketing e publicidade.

Para estudar e analisar a questão do diagnóstico de comunicação, escolhemos a pesquisa quantitativa. Ela se fez necessária para identificação de padrões de métodos e técnicas utilizadas pelas agências de comunicação no processo de diagnóstico. Os dados resultantes dessa pesquisa foram analisados de acordo com a bibliografia e a hipótese definida. O método quantitativo usado foi o questionário que foi aplicado a profissionais de atendimento, planejamento e gestores de contas de agências de comunicação e de publicidade de Brasília. Este método foi escolhido pois, como apontado por Gil (2008, Pg.122), garante o anonimato das respostas, prerrogativa definida pelos profissionais, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente, o que é adequado a esse público que possui uma rotina dinâmica. Além de não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador.

Primeiramente, fizemos um levantamento bibliográfico com autores influentes das áreas de planejamento de comunicação e publicidade no Brasil. O objetivo do levantamento bibliográfico era identificar como o diagnóstico de comunicação é abordado por esses autores e se essas abordagens refletem no mercado.

Num segundo momento, foram entrevistados professores de comunicação da Universidade de Brasília que são especialistas nas áreas de atendimento e planejamento. O

objetivo da entrevista com os professores era ter uma visão acadêmica do assunto e identificar possíveis referências que pudessem complementar o trabalho. Desta maneira, foi possível ter mais segurança quanto ao levantamento e à escolha dos autores mais importantes.

Por fim, entre 18 de maio e 16 de junho de 2013, foram aplicados questionários a oito profissionais que atuam nas áreas de atendimento, planejamento e gestão de oito das maiores agências de comunicação e publicidade de Brasília.

Entrevista com o diretor de planejamento de uma das maiores agências de publicidade do país e observação participativa do processo de planejamento de uma das maiores agências de comunicação do país foram métodos complementares da pesquisa, conforme descreveremos mais adiante.<sup>19</sup>

### **1.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é uma importante etapa deste trabalho, pois a visão acadêmica dos autores acerca do diagnóstico de Comunicação é essencial para entendermos este processo na prática. E para estudar o processo do diagnóstico de Comunicação é preciso antes estudar a concepção de planejamento, comunicação organizacional e comunicação integrada.

A pesquisa bibliográfica foi essencial para montagem do quadro referencial de autores que falam sobre o diagnóstico de Comunicação. Esse quadro será usado para comparação com os questionários e também para própria comparação e identificação de semelhanças e diferenças no processo de diagnóstico abordado pelos diferentes autores.

Os autores foram escolhidos a partir do levantamento bibliográfico, bem como da influência deles nas áreas de planejamento de Comunicação e Publicidade e, como complemento, as indicações dos professores entrevistados.

Para composição do quadro comparativo de autores foram escolhidos quatro teóricos. O primeiro deles foi Philip Kotler, considerado o “pai do Marketing”, o autor americano

---

<sup>19</sup> A identidade dos profissionais e das agências foram preservadas a pedido deles.

possui grande influência nos autores e no mercado brasileiro. Roberto Corrêa é um autor tradicional da publicidade que, também influenciado por Kotler, nos dá uma visão mais mercadológica da Comunicação. Para complementar essas visões, foram escolhidas as autoras Margarida Kunsch e Marcelia Lupetti. Kunsch é uma das grandes referências da Comunicação Organizacional no Brasil, além de possuir uma grande visão da Comunicação institucional por ter vindo das Relações Públicas. Por fim, Lupetti é uma autora voltada para a Comunicação mercadológica, mas que recebe grandes influências de Kunsch e por isso, possui uma visão mais ampla da Comunicação no contexto organizacional.

## **1.2 Entrevistas com professores da Faculdade de Comunicação**

Como complementação ao referencial teórico e para se ter uma visão acadêmica do tema, foram entrevistados três professores da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília que possuem linha de pesquisa relacionada ao tema. Os professores entrevistados foram: Edmundo Brandão, Fabíola Calazans e Kátia Belisário.

As entrevistas tiveram caráter exploratório e objetivaram entender a visão dos professores sobre o assunto que, surpreendentemente, eram diferentes em uma série de pontos. A entrevista foi guiada por três perguntas:

- 1) O que é e o que compreende a etapa de diagnóstico de clientes na comunicação?
- 2) O diagnóstico começa quando o cliente entra na agência ou é antes disso? Se ele começa antes da entrada do cliente na agência, o que é analisado e como isso pode ser feito?
- 3) Quais bibliografias você indica para esse tema?

Os resultados das entrevistas exploratórias foram utilizadas para complementar o levantamento bibliográfico realizado e nos ajudaram nas análises que serão desenvolvidas mais adiante.

### **1.3 Questionário**

Para identificar padrões de métodos e técnicas utilizadas pelas agências de Comunicação no processo de diagnóstico foram aplicados questionários com questões abertas e de múltipla escolha. O questionário foi a ferramenta escolhida por ser de fácil aplicação e acessibilidade, já que é aplicado on-line através do site Survey Monkey <sup>20</sup>. Como a amostra é composta de gestores de contas de agências que possuem um ritmo de vida acelerado e há a dificuldade de disponibilidade em suas agendas para entrevistas pessoais, foram incorporadas questões abertas ao questionário de forma a identificar e analisar qualitativamente as questões propostas.

Além disso, o questionário também é uma ótima escolha para essa pesquisa já que, como afirmado por Gil (2008, Pg.122) ele não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador. O questionário permite traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas e proporcionar os dados requeridos para descrever as características do processo de diagnóstico das agências pesquisadas.

O questionário é composto por nove questões, sendo cinco abertas e quatro de múltipla escolha. As questões abertas buscam identificar as peculiaridades de cada agência sem influenciar nas respostas, por exemplo, há uma questão sobre quanto tempo a empresa destina para fazer o diagnóstico de comunicação, ao não oferecer opções de resposta, diminui-se a influência da pesquisa na resposta. Ele não sabe se, por exemplo, dois dias é muito ou pouco e não tem como inferir isso das opções, já que não existem opções.

---

<sup>20</sup> <http://www.surveymonkey.com/>

A amostra é composta por quatro agências de Comunicação e quatro agências de publicidade que atuam no mercado do Distrito Federal. Esses dois tipos de agências foram escolhidos, pois representam os dois tipos de Comunicação que compõem o sistema de Comunicação Organizacional Integrada que são terceirizados como descrito no capítulo 1 com base nas proposições de Kunsch (2006) e Lupetti (2007), ou seja, as agências de Comunicação que oferecem serviços de Comunicação institucional (assessoria, jornalismo empresarial) e agências de Publicidade que oferecem serviços de comunicação mercadológica (publicidade, propaganda, promoção de vendas).

O critério usado para escolher as agências que serão mapeadas foi pelo porte e pelo foco de ações. No caso das agências de Publicidade foram escolhidas duas grandes agências de atuação nacional com foco em tecnologias digitais e com processos de planejamento e diagnósticos já estruturados, a Click<sup>21</sup> e a Talk<sup>22</sup>. A Propeg<sup>23</sup> foi escolhida por ser uma das maiores e mais antigas agências do país, atuando desde 1965 com foco em publicidade tradicional. E por último foi escolhida a agência Monumenta<sup>24</sup> que é a maior agência de naturalidade brasiliense do DF. Com relação às agências de Comunicação, por ser um mercado diferente do de publicidade, o critério usado foi o de porte e atuação, ou seja, as quatro maiores agências de Comunicação que atuam no Distrito Federal. Com base na pesquisa realizada pelo GT de Mercado do 1º Relatório do Núcleo Docente Estruturante do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília (2013), 28 empresas atuam no DF oferecendo serviços de Comunicação estratégica, organizacional e/ou corporativa, 35% delas são filiais de grande porte e, dentre elas, as maiores são a FSB<sup>25</sup>, Máquina da Notícia<sup>26</sup>, In Press<sup>27</sup> e CDN<sup>28</sup>.

---

<sup>21</sup> <http://www.agenciaclickisobar.com.br/>

<sup>22</sup> <http://www.talk2.com.br/>

<sup>23</sup> <https://www.facebook.com/propegbr>

<sup>24</sup> <http://www.monumenta.com.br/>

<sup>25</sup> <http://www.fsb.com.br/pt/>

<sup>26</sup> <http://www.maquina.inf.br/>

Apesar do questionário ter sido aplicado a profissionais das oito agências, apenas seis responderam no prazo, entre os dias 18/05/2013 a 16/06/2013. A CDN e a Talk não responderam no prazo. Os profissionais têm em média 7 anos de formação, a maioria deles é formado em Comunicação Social com habilitação em Publicidade ou Jornalismo, e apenas um tem formação em Sociologia. Todos fizeram cursos complementares, ou de pós-graduação ou de imersão em temas como planejamento e mídias sociais. Os cargos ocupados por eles são de categoria sênior, variando de agência para agência. Para esta pesquisa, consultamos gerentes de conta, diretores de planejamento e diretores de núcleos de atendimento.

Figura 4 - Questionário aplicado às agências

**Diagnóstico de Comunicação**

**\* 1. Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?**

**\* 2. Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?**

**\* 3. Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?**

**\* 4. Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?**

**5. Em que momento é feita essa avaliação?**

Reunião de 1º Contato

Reunião de Briefing

Elaboração do Planejamento

Antes do cliente fechar o contrato com a agência

Após o cliente fechar o contrato com a agência

Outro (especifique)

<sup>27</sup> <http://www.inpresspni.com.br/>

<sup>28</sup> <http://www.grupocdn.com.br/>

**6. Quem é o responsável por fazer essa avaliação?**

Atendimento  
 Planejamento  
 Gerente da Conta  
Outro (especifique)

**7. Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?**

Análise do ambiente externo  
 Análise SWOT  
 Estudo de Público-alvo  
 Estudo de Mercado  
 Estudo de Concorrência  
 Análise do ambiente interno  
 Entrevistas com gestores  
 Entrevistas com colaboradores de todos os setores  
 Observação Participativa (na empresa)  
 Aplicação de questionários  
 Briefing  
Outro (especifique)

**8. Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?**

Não, não é preciso.  
 Sim.  
 Talvez, dependendo a agência e do cliente.  
Outro (especifique)

**\*9. O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?**

## Complementos

Como método de análise complementar, foi realizada uma entrevista com o diretor de planejamento de uma das maiores agências de publicidade de Brasília e a observação participativa do processo de planejamento de uma das maiores agências de comunicação do Brasil, feito para uma grande organização.<sup>29</sup> Selecionamos esta agência pela acessibilidade em relação à pesquisa. O resultado de nossas observações complementaram o trabalho, conforme se verá mais adiante.

<sup>29</sup> Os nomes das agências e dos clientes foram ocultados para preservação da imagem dos profissionais, a pedido deles.

## Capítulo 4 - Análise de Resultados

Com base na pesquisa bibliográfica, pudemos identificar que os métodos mais apontados pelos autores para a construção do diagnóstico de comunicação são a análise do ambiente interno que compreende o estudo da organização como um sistema complexo e aberto<sup>30</sup>, a análise do ambiente externo que é o estudo do cenário em que a organização se encontra e atua e a análise SWOT que é o cruzamento das informações obtidas nas duas análises.

Com base no estudo de mercado e também no proposto pelos autores, sobretudo as propostas de Marchiori, Kunsch, Lourdes, Guazina e Belisário, a respeito das transformações sociais e tecnológicas da comunicação causadas pela globalização e o advento da internet e redes sociais, vimos que o processo linear e tradicional do planejamento de comunicação precisa ser revisto, já que ele não cabe mais no contexto dinâmico e instantâneo de demandas que a organização precisa atender.

Os questionários aplicados às agências de comunicação e de publicidade de Brasília revelam que a análise do ambiente externo, interno e a análise SWOT, acompanhadas do Briefing são os principais métodos usados no diagnóstico de comunicação por parte das agências também.

As entrevistas com os professores especialistas da área reafirmaram a importância do briefing para a construção do diagnóstico de comunicação. Os especialistas também apontaram a análise do ambiente interno e externo, bem como a análise SWOT como principais métodos para o diagnóstico de comunicação, assim como nos ajudaram a delimitar o levantamento bibliográfico.

Como podemos perceber, as análises do ambiente interno, externo e o SWOT são os métodos mais usados pelos autores, profissionais e especialistas pesquisados, para realização

---

<sup>30</sup> Ver capítulo 2.1

do diagnóstico de comunicação. Há diferença reside em como essas análises são feitas, na entrevista feita com o diretor de planejamento de uma das maiores agências de publicidade do DF e com base na observação participativa feita no processo de planejamento para um cliente de grande porte em uma das maiores agências de comunicação do Brasil, constatou-se que a principal ferramenta usada para análise do ambiente externo da organização é a pesquisa feita na internet e, em alguns casos, a consulta com especialistas da área que atuam fora ou dentro da organização para quem se está trabalhando.

A definição desses métodos também não é clara para todos os profissionais, vemos isso nas respostas dos questionários, onde a análise SWOT foi apontada mais vezes que a análise dos ambientes internos e externos, sendo que, com base na definição dos autores, a própria análise SWOT é feita com base nessas análises.

O briefing foi apontado como o principal insumo para conhecimento do ambiente interno, além das pesquisas feitas pela web a respeito da organização e a própria observação dentro da organização. Questionários e entrevistas com colaboradores da organização, também estão entre os métodos usados para estudo do ambiente interno.

A análise SWOT já é uma ferramenta consolidada, por isso não há diferenças expressivas em como os profissionais trabalham com ela de como ela é apontada pelos autores. A diferença está na apresentação dela, se é em forma de matriz ou de texto, por exemplo.

A maior diferença, no entanto, observada, nos métodos utilizados pelos profissionais e propostos pelos autores está no formato em que o diagnóstico é feito e entregue. Os autores propõe um formato linear de etapas sucessivas que constituirão um documento integrante do plano de comunicação. Já os profissionais consideram o diagnóstico como um processo natural, onde o estudo do ambiente interno e externo é feito simultaneamente e não resulta em um documento formal, mas em sentenças expositivas que são apresentadas para embasamento

de ações. As análises internas e externas não se resumem ao momento em que o planejamento é feito, mas fazem parte da rotina destes profissionais.

O que foi apontado por parte dos profissionais e/ou professores era que os roteiros propostos pelas bibliografias não se aplicavam à rotina diária das agências, devido às constantes demandas que recebem.

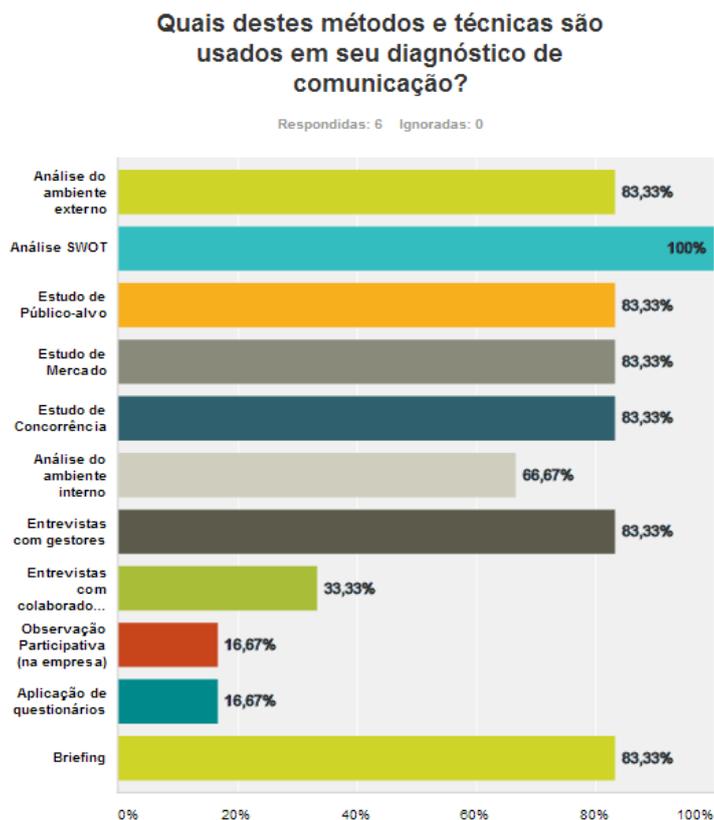
Com relação aos principais métodos utilizados para a elaboração do diagnóstico de comunicação, os profissionais que responderam aos questionários on-line indicaram os seguintes resultados:

- a análise do ambiente externo foi apontada por 83,3 % dos profissionais consultados;
- a análise do ambiente interno por 66,7% dos profissionais consultados;
- o briefing também foi apontado como instrumento por 83,3% dos entrevistados.
- Já a análise SWOT é usada como ferramenta por 100% dos entrevistados, o que mostra que, mesmo que o ambiente interno e externo<sup>31</sup> não tenham sido apontado por todas as empresas, eles estão presentes, pois não há análise SWOT sem o estudo dos ambientes interno e externo.

---

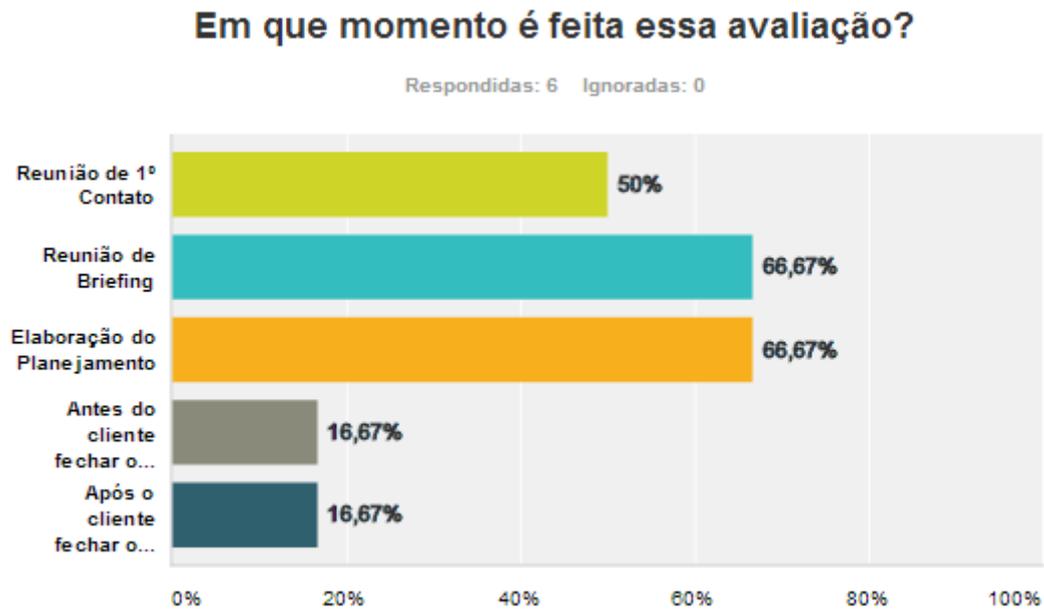
<sup>31</sup> Apesar das análises de público-alvo, mercado e concorrência estarem em opções diferentes, como apontado no capítulo 2 do referencial teórico, essas análises compõem a análise do ambiente externo e só são separadas por alguns autores para destacar a importância desses fatores.

Gráfico 1- Resultado do Questionário – Métodos usados no diagnóstico



Os problemas de comunicação da organização são identificados na reunião de 1º contato para 50% dos profissionais consultados entrevistados, na reunião de briefing para 66,7% dos entrevistados e na elaboração do planejamento para 66,7% dos entrevistados. Apenas 16,67% dos entrevistados afirmam identificar o problema do cliente antes dele fechar o contrato com a agência, o que reforça o problema do diagnóstico de comunicação ser feito tardiamente, pois, se a agência não oferece um mix de comunicação amplo e integrado, de modo a atender pelo menos grande parte de necessidades de comunicação de uma organização, corre-se o risco de que ela não seja a melhor opção para aquela organização.

Gráfico 2 – Resultado do Questionário – Etapa em que são identificados os problemas de comunicação dos clientes



O profissional de planejamento é apontado por 80% dos entrevistados como principal responsável pela realização do diagnóstico de comunicação, seguido pelo atendimento e o gerente de conta com 60%. O que mostra que, na maioria das agências, o planejamento já ocupa um lugar de destaque no diagnóstico. Isto também ratifica que, conforme apontado por Tavares (2010), no capítulo 2, o profissional de planejamento é parte fundamental para este processo, de sua atuação depende o sucesso do planejamento.

Gráfico 3- Resultado do Questionário – Responsável pelo diagnóstico



Já o tempo dedicado para a realização do diagnóstico de comunicação varia bastante de uma agência para a outra. As respostas apontadas revelam a falta de padronização deste processo que, apesar de em essência ter as mesmas análises, varia de agência para agência.

Figura 5- Resultado do Questionário – Tempo dedicado ao diagnóstico de comunicação

Varia muito de projeto para projeto. Geralmente entre 2 a 5 dias para Jobs internos e duas semanas para licitações.

Entre 15 e 30 dias

Não há dedicação para diagnóstico de comunicação

cerca de 20% do tempo

depende de cada trabalho

Mais ou menos 1 semana dependendo do negócio do cliente. Todavia, é complicado definir um tempo.

Para 50% dos profissionais consultados o diagnóstico de comunicação pode ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência dependendo da agência e do cliente. 16,67% acreditam que ele pode sim ser oferecido e 33,3% não acham que isso seja necessário. Com isso percebemos que a maioria dos profissionais acredita no potencial do diagnóstico de comunicação e na sua importância, considerando que este pode ser um produto a parte da agência.

Gráfico 4 - Resultado do Questionário – O diagnóstico como produto a parte do planejamento



Quando perguntados sobre o que é essencial para que um diagnóstico de comunicação seja bem feito, os profissionais apontaram fatores diferentes. Os principais pontos apontados foram:

- Um profissional qualificado e capacitado para isso com grande background de informações;
- Alinhamento e parceria constante entre agência e cliente para conhecimento dos objetivos;
- Entender a razão de ser da empresa e suas interações com públicos.

A partir disso, entendemos que o diagnóstico de comunicação para os profissionais de comunicação entrevistados deve ser baseado numa rotina diária de estudo da organização e do ambiente externo em que ela se encontra. A importância do planejador está integrado com toda a comunicação da organização mostra que até mesmo os modelos de comunicação integrada apresentados no capítulo 1 do referencial teórico por Kunsch (2009) e Lupetti (2007) podem engessar os compostos de comunicação, de forma a atrapalhar a integração da comunicação ao invés de contribuir para isso.

O planejador não deve olhar para a organização e identificar o que é comunicação mercadológica ou institucional, ele deve ter um olhar abrangente e enxergar a organização como um só processo comunicativo para elaboração de um efetivo diagnóstico de comunicação.

Com base na pesquisa bibliográfica, na entrevista com professores da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília e na entrevista com profissionais, montamos o quadro comparativo com os principais métodos usados para realização do diagnóstico de comunicação:

Quadro 4- Quadro comparativo de métodos utilizados no diagnóstico de comunicação

Quem	Métodos utilizados no diagnóstico
Lupetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Definição de indicadores de sucesso</li> <li>- Definição de vantagens competitivas</li> <li>- Tabela de indicadores de sucesso da concorrência</li> </ul>
Kunsch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Teoria apreciativa</li> </ul>
Kotler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Avaliação das experiências e exposições que exercem mais influência no público-alvo</li> </ul>
Corrêa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Avaliação das experiências e exposições que exercem mais influência no público-alvo</li> <li>- Tabela comparativa com a concorrência</li> </ul>
Empresa A <sup>32</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Briefing</li> </ul>
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análise do ambiente externo</li> <li>-Análise do ambiente interno</li> <li>-Análise SWOT</li> <li>-Entrevistas com gestores</li> <li>-Observação Participativa (na empresa)</li> </ul>
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Entrevistas com gestores</li> <li>- Briefing</li> </ul>
Empresa D	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análise do ambiente externo</li> <li>-Análise do ambiente interno</li> <li>-Análise SWOT</li> <li>-Briefing</li> </ul>
Empresa E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do ambiente externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Entrevistas com gestores</li> <li>- Entrevistas com colaboradores de todos os setores</li> <li>- Aplicação de questionários</li> <li>- Briefing</li> </ul>

<sup>32</sup> Os nomes dos professores e empresas foram ocultados para preservação da identidade dos mesmos.

Empresa F	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do ambiente externo</li> <li>- Análise do ambiente interno</li> <li>- Análise SWOT</li>   <li>- Entrevistas com gestores</li> <li>- Entrevistas com colaboradores de todos os setores</li> <li>- Briefing</li> </ul>
Professor A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Briefing</li> </ul>
Professor B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> <li>- Entrevista com colaboradores de todos os setores</li> <li>- Observação Participativa e Não-participativa (na empresa)</li> </ul>
Professor C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Ambiente Interno</li> <li>- Análise do Ambiente Externo</li> <li>- Análise SWOT</li> </ul>

A partir do quadro, confirmamos que as análises do ambiente interno e do ambiente externo são essenciais para o diagnóstico de comunicação que se materializa nos resultados da análise SWOT. Apesar das análises se repetirem, os autores, professores e profissionais possuem também métodos específicos que não se repetem no quadro, como a tabela de indicadores de sucesso da concorrência apontada por Lupetti (2007) que apesar de ter semelhanças com a tabela de comparação com a concorrência de Corrêa (2003), não é abordada dessa forma em nenhuma das outras pesquisas. A teoria apreciativa apontada por Kunsch também não se repete nas outras pesquisas, mas sua característica construtiva e participativa pode ser identificada no processo de planejamento de algumas agências que consideram que esse processo deve ser livre de etapas engessadas<sup>33</sup>.

Entrevistas com colaboradores e observação participativa e não-participativa nas organizações são métodos apontados por alguns professores e alguns profissionais, principalmente por que se constituem numa importante ferramenta de avaliação do ambiente

---

<sup>33</sup> Afirmação feita com base na entrevista e na observação participativa complementar. Ver métodos complementares na metodologia.

interno. Eles permitem uma melhor análise da identidade e da cultura organizacional que são fatores essenciais para o planejamento como apontado no capítulo 1 do referencial teórico.

Os profissionais também afirmam que as etapas feitas de forma linear do planejamento não se aplicam a sua rotina diária, devido às constantes demandas. Por isso, reforçam a importância da tecnologia para auxiliá-los no estudo do ambiente externo, sobretudo a internet e os próprios jornais e revistas especializadas. Eles reforçam que as análises do ambiente interno e do ambiente externo devem ser feitas diariamente, isso reforça o que é abordado pelos autores, sobretudo por Kunsch e Marchiori, de que as constantes mudanças e a dinamicidade em que as organizações se submetem exigem que o comunicador esteja sensível às mínimas mudanças.

Nesse contexto, vemos que um background rico em informações se torna uma ferramenta poderosa para o planejador. A questão é que os profissionais inexperientes não possuem esse background extenso e consolidado e por isso, tendem a ter maior dificuldade para se adaptar a esse novo contexto do planejamento.

## Conclusão

O planejador cada vez mais precisa tomar decisões instantâneas, mas isso gera um conflito, pois as decisões do planejador precisam estar pautadas nos diagnósticos. Este profissional é um fator-chave para o sucesso do planejamento. Um dos caminhos apontados para resolver essa situação é o desprendimento dos formatos e dos documentos, os grandes planos se resumem a sentenças-chaves que são apresentadas em slides, o que já economiza bastante tempo para os planejadores. A análise do ambiente interno deixa de ser uma etapa, para se tornar rotina, o profissional que atua nas agências, deve atuar dentro das organizações, estando em contato direto com ela. O estudo do ambiente externo também se torna rotina, à medida que o planejador passa a analisar constantemente o cenário externo que diz respeito àquela organização e isso é feito de maneira prática através dos jornais, das revistas especializadas e da internet.

Assim, quando o planejador precisar tomar as decisões, ele só precisará cruzar essas informações por meio da análise SWOT ou por outro método que considerar eficiente como um programas de computador<sup>34</sup>. A instantaneidade de demandas com as quais o profissional de comunicação tem que lidar, exigem que o processo de diagnóstico seja dinâmico, isso exige que o profissional possua um bom background de informações e um amadurecimento de sua capacidade analítica. Dessa forma, os profissionais com pouca experiência acabam ficando defasados diante de profissionais mais experientes, constatamos assim que o hábito de se analisar externamente e internamente a organização e sua comunicação deve ser desenvolvido o quanto antes pelos profissionais e até futuros profissionais de comunicação.

A forma linear e didática que a bibliografia pesquisada apresenta o processo de planejamento se torna cada vez mais difícil de ser praticada, a essência das etapas é a mesma, o modo como essas análises são feitas que tem mudado. Não há um padrão de como as

---

<sup>34</sup> No capítulo 2 falamos sobre recursos tecnológicos que ajudam no processo de planejamento, dentre eles programas de computador como o MS Project.

análises são feitas, o que percebemos com a pesquisa é que o diagnóstico é uma prática tão natural, que não há, de fato, um modelo ou um padrão seguido. O estudo do ambiente interno e do ambiente externo, bem como o cruzamento dessas análises é feito “na medida do possível”. Com isso constatamos que realmente não há um grande destaque a essa etapa pelas agências, assim como não há na bibliografia pesquisada. Mas, por outro lado, a interpretação que tiramos da bibliografia, das entrevistas com os professores e da aplicação de questionários junto aos profissionais é que todos reconhecem a importância do diagnóstico, só não há ainda uma materialização disso.

Os caminhos que apontamos, a partir das pesquisas, é que se mais pesquisas e estudos, bem como cursos e palestras forem desenvolvidos sobre o diagnóstico de comunicação, partir das limitações e transformações que a tecnologia provocou na comunicação, uma cultura do diagnóstico começaria a se consolidar. Entendemos que esta não é uma tarefa fácil, pois, até a cultura do próprio planejamento de comunicação ainda não é forte o bastante para que este seja um produto a parte oferecido pelas agências, como apontado pelo 1º Relatório do Núcleo docente Estruturante do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, eles são englobados em outros produtos de comunicação, o que contribui para diminuição de sua importância.

Com isso constatamos que, o importante é que, mais do que buscar os problemas de comunicação da organização, o diagnóstico deve identificar quais as necessidades da organização podem ser supridas integralmente ou parcialmente com ações de comunicação e, para isso, o planejador precisa ser um gestor de comunicação integrada e estar alinhado aos objetivos, à identidade e à cultura organizacional.

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Ana Luísa; PAULA, Carine Fonseca de.; BASTOS, Fernanda de Oliveira.

**Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações.** In: LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Propostas Conceituais Para a Comunicação No Contexto Organizacional.** Rio de Janeiro: SENAC, 2012.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem.** São Paulo: Hucitec, 1988.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing.** 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresaria: teoria e pesquisa.** Barueri, SP: Manole, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CORRÊA, Roberto. **Comunicação integrada de marketing: uma visão global.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

DANIELS, Tom D. et ali. **Perspectives on organizational communication.** 4ª edição. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** Trad. De Nivaldo Montigelli Jr. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

EISENBERG, Eric. GOODALL Jr., H.L. **Organizational communication: balance creativity and constraint**. 2ª edição. New York: St. Martin's Press, 2001.

FONSECA, Abílio da. **Comunicação Institucional: contributo das relações públicas**. Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999.

FREIRE, Otávio B. L. **Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada**. 2009. 263 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade São Paulo, São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GUAZINA, L.; BELISÁRIO, K. M. **Repensando o planejamento em tempos de globalização e transformações sociais**. Disponível em: <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/viewFile/3135/2224>>, último acesso em 05/06/2013, às 17h.

HALL, Richard. H. **Organizações: estruturas e processos**. Trad. de Wilma Ribeiro. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. **E-commerce**. Nova York: McGraw-Hill, 2001. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. Trad. de Auriphebo Barrantes Simões. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1978.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento do público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Propostas Conceituais Para a Comunicação No Contexto Organizacional**. Rio de Janeiro: SENAC, 2012.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: Interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações**. In: OLIVEIRA, IVONE & SOARES, ANA THEREZA N. (orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação no contexto das organizações**. Rio de Janeiro, Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCOVITCH, J. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. São Paulo: FEAUSP, 1972.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização: Uma visão global – introdução-ciência-arte**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

MELLO, Rachel e CAETANO, Rodrigo. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF: FSB Comunicações, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: Como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PUTNAM, Linda L. et ali. **Communication theory and organizational communication: multiple perspectives**. In. Jablin, F.M. et ali (org). **Handbook of organizational communication in interdisciplinary perspective**. Newbury Park, CA, USA: Sage Publications, 1987.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações administrativas**. Trad. de Sylla Magalhães Chaves. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ROMAN, Artur Roberto. **Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional Volume 2.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SEMENIK, Richard J. **Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global.** – São Paulo: MAKRON Books, 1996.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus; 1998.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3. ed., rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2010.

THAYER, Lee O. **Comunicação: Fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais.** Trad. de Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1976.

TREVISAN, Nanci M. **O Mito da Comunicação Integrada.** 2003. 11f. Artigo publicado na Revista IMES. Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.

VARONA, F. **Todavía es posible soñar: teoria apreciativa y comunicación Organizacional.** **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Paulo, Getscorp/ECA-USP, a.1, n.1, p. 14-33, 2004.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2011.

## Anexos

### Questionários

---

#### 1) Empresa A

##### PÁGINA 1

**P1: Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?**

De forma geral, a maioria das agências com operação em Brasília atuam em contas públicas. O processo se dá em diversas situações, quando o cliente já é da casa ou quando ainda não é. O primeiro passo é o amadurecimento do briefing, onde ele é complementado, analisado e o diagnóstico é feito. Análise da cultura de comunicação do cliente. Para isso são usadas várias ferramentas, como a pesquisa de escritório de internet, notícias e através de dados secundários. Ou podem ser feitos um levantamento de dados primários.

**P2: Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?**

Varia muito de projeto para projeto. Geralmente entre 2 a 5 dias para Jobs internos e duas semanas para licitações.

**P3: Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?**

Varia muito de projeto para projeto. Geralmente entre 2 a 5 dias para Jobs internos e duas semanas para licitações.

**P4: Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?**

Através da análise da demanda.

**P5: Em que momento é feita essa avaliação?**

Reunião de 1º Contato

Reunião de Briefing

Elaboração do Planejamento

**P6: Quem é o responsável por fazer essa avaliação?**

Planejamento

**P7: Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?**

Análise do ambiente externo

Análise SWOT

Estudo de Público-alvo

Estudo de Mercado

Estudo de Concorrência

Análise do ambiente interno

Entrevistas com gestores

Briefing

**P8: Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?**

Sim.

**Outro (especifique)**

Isso seria possível quando a cultura de planejamento se tornar mais sólida.

**P9: O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?**

Um profissional qualificado e capacitado para isso.

## 2) Empresa B

## PÁGINA 1

**P1: Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?**

Definir objetivos  
 Imersão no cliente  
 Mapeamento de público-alvo  
 Diagnóstico  
 Benchmarking  
 Construção de estratégias  
 Plano de trabalho  
 Mensuração de resultados

**P2: Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?**

Depende do tamanho e da presença do cliente.

**P3: Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?**

Entre 15 e 30 dias

**P4: Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?**

Na maioria das vezes, já no primeiro contato. Em alguns casos, ocorre durante a imersão no cliente, umas das primeiras etapas do planejamento.

**P5: Em que momento é feita essa avaliação?**

Reunião de 1º Contato

**P6: Quem é o responsável por fazer essa avaliação?**

Atendimento  
 Planejamento  
 Gerente da Conta

**P7: Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?**

Análise do ambiente externo  
 Análise SWOT  
 Estudo de Público-alvo  
 Estudo de Mercado  
 Estudo de Concorrência  
 Análise do ambiente interno  
 Entrevistas com gestores  
 Observação Participativa (na empresa)

**P8: Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?**

Talvez, dependendo a agência e do cliente.

**P9: O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?**

Alinhamento constante entre agência e cliente e profundo conhecimento dos objetivos e ambições.

## 3) Empresa C

## PÁGINA 1

**P1: Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?**

Antes de planejar qualquer ação, precisamos fazer uma imersão na empresa/ áreas para entender exatamente o cliente e, a partir daí, preparar um plano de comunicação

**P2: Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?**

Esse tempo varia de acordo com o ritmo da empresa. Atualmente, no meu cliente, aqui é extremamente dinâmico e nossas decisões não exigem um amplo planejamento, mas, geralmente uma resposta imediata.

**P3: Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?**

Não há dedicação para diagnóstico de comunicação

**P4: Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?**

Quando a mensagem tem distorções ou não chegam nas pessoas certas

**P5: Em que momento é feita essa avaliação?**

Reunião de Briefing

Elaboração do Planejamento

**Outro (especifique)**

Quando o cliente já está fechado, essa dificuldade é percebida durante a interação com as áreas

**P6: Quem é o responsável por fazer essa avaliação?**

Atendimento

Gerente da Conta

**Outro (especifique)**

O atendimento é um sinalizador para direcionar os pontos ao gerente

**P7: Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?**

Análise SWOT

Entrevistas com gestores

Briefing

**P8: Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?**

Talvez, dependendo a agência e do cliente.

**Outro (especifique)**

O diagnóstico pode ser o produto de uma agência ou fazer parte de um trabalho inicial da assessoria de imprensa

**P9: O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?**

Parceria do cliente para abrir todos os pontos sensíveis da empresa

## 4) Empresa D

**P1: Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?**

Todas as etapas são executadas para que o planejamento seja eficiente

**P2: Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?**

Depende do tamanho da ação. Normalmente leva-se 1 semana para uma grande ação

**P3: Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?**

cerca de 20% do tempo

**P4: Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?**

Por meio de reunião de briefing para analisar objetivos, metas e estratégias.

**P5: Em que momento é feita essa avaliação?**

Reunião de Briefing

**P6: Quem é o responsável por fazer essa avaliação?**

Atendimento

Planejamento

Gerente da Conta

**P7: Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?**

Análise do ambiente externo

Análise SWOT

Estudo de Público-alvo

Estudo de Mercado

Estudo de Concorrência

Análise do ambiente interno

Briefing

**P8: Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?**

Talvez, dependendo a agência e do cliente.

**P9: O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?**

Um planejamento bem feito e bem executado

## 5) Empresa E

## PÁGINA 1

<b>P1: Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?</b>	
Diagnóstico e Desenvolvimento de estratégia	
<b>P2: Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?</b>	
depende de cada trabalho	
<b>P3: Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?</b>	
depende de cada trabalho	
<b>P4: Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?</b>	
quando o produto ou serviço é competitivo e ele não está vendendo.	
<b>P5: Em que momento é feita essa avaliação?</b>	
Reunião de 1º Contato	
Reunião de Briefing	
Elaboração do Planejamento	
Antes do cliente fechar o contrato com a agência	
Após o cliente fechar o contrato com a agência	
<b>Outro (especifique)</b>	depende, pode ser em qualquer momento.
<b>P6: Quem é o responsável por fazer essa avaliação?</b>	
<b>Outro (especifique)</b>	cliente
<b>P7: Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?</b>	
Análise do ambiente externo	
Análise SWOT	
Estudo de Público-alvo	
Estudo de Mercado	
Estudo de Concorrência	
Entrevistas com gestores	
Entrevistas com colaboradores de todos os setores	
Aplicação de questionários	
Briefing	
<b>P8: Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?</b>	
Não, não é preciso.	
<b>P9: O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?</b>	
entender o que está acontecendo com o negócio do cliente.	

## 6) Empresa F

**P1: Quais as principais etapas do planejamento de comunicação executadas na sua empresa?**

Análise de Cliente, ambiente interno, análise de mercado e concorrentes, swot, definição de objetivo, posicionamento de marca, conceito de marca, estratégia e ações.

**P2: Quanto tempo você costuma dedicar a cada uma dessas etapas?**

Depende do tamanho do cliente, necessidades e características do projeto. De forma geral, três a quatro dias.

**P3: Quanto tempo em geral sua empresa costuma dedicar ao diagnóstico de comunicação?**

Mais ou menos 1 semana dependendo do negócio do cliente. Todavia, é complicado definir um tempo.

**P4: Como você identifica que o problema do cliente é um problema de comunicação?**

Entendendo como funciona o negócio do cliente, você se torna capaz de entender suas necessidades de comunicação e, conseqüentemente, os seus problemas de comunicação.

**P5: Em que momento é feita essa avaliação?**

Elaboração do Planejamento

**Outro (especifique)** Sendo mais específico: em uma reunião de Debriefing.

**P6: Quem é o responsável por fazer essa avaliação?**

Planejamento

**P7: Quais destes métodos e técnicas são usados em seu diagnóstico de comunicação?**

Análise do ambiente externo

Análise SWOT

Estudo de Público-alvo

Estudo de Mercado

Estudo de Concorrência

Análise do ambiente interno

Entrevistas com gestores

Entrevistas com colaboradores de todos os setores

Briefing

**P8: Na sua opinião, o diagnóstico de comunicação poderia ser oferecido como uma consultoria a parte do planejamento pela agência?**

Não, não é preciso.

**P9: O que é essencial para que um diagnóstico seja bem feito e o problema do cliente seja resolvido?**

Entender a razão de existência da empresa, suas interações e clientes.