Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes - ECA
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação

**Planejamento de Comunicação Organizacional:
uma releitura da estrutura, enriquecida pelos
modelos de análise de marketing.**

Marcélia Lupetti

São Paulo/ Março/2010

MARCÉLIA LUPETTI

**Planejamento de Comunicação Organizacional:
uma releitura da estrutura, enriquecida pelos
modelos de análise de marketing.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial, para obtenção do título de doutora em Ciências da Comunicação na Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

São Paulo/Março/2010

MARCÉLIA LUPETTI

**Planejamento de Comunicação Organizacional:
uma releitura da estrutura, enriquecida pelos
modelos de análise de marketing.**

BANCA EXAMINADORA – DEFESA DE DOUTORADO

Presidente _____

Membros

São Paulo, ____/____/____

**Mantendo seis servidores honestos,
eles me ensinaram tudo o que sei.**

Seus nomes são:

O Quê e Por quê;

Quando e Como e

Onde e Quem.

Rudyard Kipling (1996)

AGRADECIMENTOS

Ninguém realiza nada sozinho e, este estudo, não é uma exceção. Muitos foram os que colaboraram com a produção deste projeto: secretárias, gerentes, diretores, assessores, amigos, professores, alunos e tantos outros, aos quais quero registrar meu muito obrigada.

Quero agradecer também as pessoas que me incentivaram durante os longos cinco anos de estudo, quando muitas vezes esmaeci e por suas insistências revigorei minhas forças e continuei.

Um agradecimento especial e com muito carinho para:

Meu orientador, Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, que sempre me estimulou e sempre me apoiou.

Minha guru, Prof^a. Dr^a. Margarida M. K. Kunsh, que sem que soubesse, me ensinou os primeiros passos na área de planejamento da comunicação organizacional.

A minha mãe De-Ír, minha irmã Denise e meu marido Wilson pela paciência e compreensão de minhas ausências. A eles eu dedico esta obra.

Ao Senhor, criador do universo, por permitir a conclusão de mais um ciclo em minha existência.

A todos... Muito obrigada!

RESUMO

LUPETTI, Marcélia. (2010) *“Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing”*. São Paulo: Tese – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo – ECA – USP

A investigação proposta neste estudo tem como objetivo o aperfeiçoamento dos procedimentos para a elaboração de um planejamento de comunicação organizacional, principalmente ao que tange a definição de objetivos e estratégias. Com base no referencial teórico e nos modelos de análises do marketing criou-se um modelo tipológico, que pode ser testado em uma organização. As contribuições oriundas da investigação permitiram a elaboração de um modelo estrutural piloto do planejamento da comunicação organizacional.

A metodologia adotada compreendeu as características do Estudo de Caso e a estratégia escolhida foi a de Casos Múltiplos, utilizando a Réplica Literal. Quatro etapas foram concebidas: A primeira consistiu no levantamento do referencial teórico; a segunda contemplou a criação de um modelo tipológico. A terceira, compreendeu a pesquisa de campo em organizações e a quarta e última etapa consistiu na criação de um modelo estrutural piloto capaz de atender os objetivos propostos.

Os resultados demonstraram, ainda no modelo tipológico, a exequibilidade do nosso experimento. Com ele foi possível demonstrar que objetivos e estratégias comunicacionais podem ser definidos com base em análises qualitativas e quantitativas, a exemplo dos modelos de análise de marketing. O projeto se concretizou com a releitura da estrutura de um planejamento de comunicação organizacional.

Palavras-chave: Planejamento, Comunicação Organizacional, SWOT, Objetivos, Estratégias.

ABSTRACT

LUPETTI, Marcélia. (2010) *Planning for Organizational Communication: a new approach to its structure, improving by marketing analysis models*. São Paulo: PhD. Thesis – School of Communication and Arts (E.C.A.), University of São Paulo – (U.S.P.) – Brazil.

The main goal of this study was to understand how the procedures in the elaboration of an organizational communication planning could be improved, especially concerning the definition of its goals and strategies. A typological model which can be tested at companies was created based on both the bibliography and the marketing analysis models. The research process allowed us to elaborate a pilot structural model for organization communication planning.

While the adopted methodology searched the characteristics of a Case Study, our strategy focused on Multiples Cases, using Literal Replication.

Four steps were followed: The first one was a research about the available bibliography. After that, a typological model was created. The third step was a field research in the companies that were studied. Finally, we created an appropriate pilot structural model in order to meet the goals we had proposed to.

As a result, it became clear very soon in the second step that our experiment model was reliable. Thus it was possible to demonstrate that communicational goals and strategies can be defined based on qualitative and quantitative analysis, such as a model of marketing analysis. In this way, the research project was brought to its end by proposing a new approach to structure of organizational communication planning.

Key Words: Planning, Organizational Communication, SWOT, Objectives, Strategies.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	01
Objetivos	11
Hipóteses	14
Justificativa	17
Estratégias Metodológicas	19
Estrutura	21
 CAPÍTULO 1 – O PLANEJAMENTO DE MARKETING	23
1.1 Planejamento Estratégico de Marketing	27
1.1.1 Missão	28
1.1.2 Objetivos Corporativos	29
1.1.3 Análise Ambiental	31
a) Macroambiente	31
b) Microambiente	33
1.1.4 Análise SWOT	35
1.1.5 Seleção de Mercados-Alvo	36
1.1.6 Posicionamento	37
1.1.7 Objetivos de Marketing	37
1.1.8 Estratégias de Marketing	38
1.1.9 Resultados Esperados	39
1.1.10 Controle e Avaliação	40
 CAPÍTULO 2 – O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
2.1 Pesquisa e Construção de um Diagnóstico Estratégico	44
2.1.1 Missão, Visão e Valores	45
2.1.2 Definição do Negócio	45
2.1.3 Análise dos Ambientes (externo, setorial e interno)	46
2.2 Planejamento Estratégico da Comunicação Organizacional	47
2.2.1 Definição de Missão, Visão e Valores voltados à Comunicação ..	48
2.2.2 Estabelecimento de Filosofias e e Definição de Políticas	48
2.2.3 Determinação de Objetivos e Metas	48
2.2.4 Esboço das Estratégias Gerais	50
2.2.5 Relacionamento de Projetos e Programas Específicos	50

2.2.6 Montgem do Orçamento Geral	51
2.3 Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional	51
2.3.1 Divulgação do Plano Estratégico da Comunicação	51
2.3.2 Implementação	51
2.3.3 Controle das Ações	52
2.3.4 Avaliação dos Resultados	52
 CAPÍTULO 3 – MODELO DE ANÁLISE	 53
3.1 Marketing Sistêmico	57
3.2 Análise SWOT	59
3.2.1 Análise Ambiental	68
3.2.2 Entidades que Interagem com a Organização.....	68
3.2.3 Variáveis que Influenciam as Ações da Organização.....	73
 CAPÍTULO 4 – ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	 79
 CAPÍTULO 5 – ESTRUTURA DO MODELO TIPOLOGICO.....	 87
5.1 Análise SWOTCOM	91
5.2 Análise Ambiental da Comunicação Organizacional.....	100
5.2.1 Entidades que Interagem com a Comunicação	101
5.2.2 Variáveis que linfluenciam as Ações da Comunicação	103
 CAPÍTULO 6 – ANÁLISES E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	 107
6.1 Estrutura da Comunicação Organizacional nas Organizações	108
6.2 Missão e Visão.....	110
6.3 Análise Ambiental	111
6.4 <i>Stakeholders</i>	113
6.5 Posicionamento	114
6.6 Objetivos.....	116
6.7 Estratégias	121
6.8 Avaliação	124
6.9 Análise do Modelo Tipológico – (Yanaze - Os Três <i>Puts</i>).....	125
6.9.1 Análise dos <i>Outputs</i>	126
6.9.2 Análise dos <i>Inputs</i>	130

6.9.3 Análise dos <i>Throughputs</i>	134
6.9.4 Análise dos Pontos Críticos Encontrados nos Três <i>Puts</i>	139
6.10 Um pouco Além	142
6.10.1 <i>Outputs</i> sugeridos para o Modelo Estrutural	143
6.10.2 <i>Inputs</i> sugeridos para o Modelo Estrutural	147
6.10.3 <i>Throughputs</i> sugeridos para o Modelo Estrutural	150
6.11 Verificação das Hipóteses.....	153
 CAPÍTULO 7 – NOVAS DIRETRIZES – MODELO ESTRUTURAL	157
7.1 Missão e Visão.....	158
7.2 Análise Ambiental	158
7.2.1 Análise SWOTCOM Qualitativa	159
7.2.2 Análise SWOTCOM Quantitativa.....	161
7.2.2.1 Análise dos Três <i>Puts</i>	162
7.3 <i>Stakeholders</i>	167
7.4 Posicionamento da Comunicação.....	168
7.5 Objetivos da Comunicação Organizacional	168
7.6 Estratégias da Comunicação Organizacional	168
7.7 Orçamentos, Cronogramas, Controles.....	169
7.8 Avaliação	169
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
Momentos de Reflexão	172
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
 APÊNDICES.....	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Adaptação do fluxograma Yanaze (2007:232)	4
Figura 2: Fluxograma de definição de objetivos e metas (Yanaze, 2007:252)	6
Figura 3: Adaptação do fluxograma Yanaze (2007:232)	26
Figura 4: Fluxograma sistêmico de marketing (Yanaze, 2007:232)	58
Figura 5: Análise causal sistêmica (Yanaze, 2007:248)	67
Figura 6: Fluxograma estratégico da comunicação organizacional	90
Figura 7: Análise causal sistêmica da comunicação	99
Figura 8: Análise causal sistêmica da comunicação – Empresa de Telecomunicações.....	141
Figura 9: Organograma da empresa do setor químico - Brasil	217
Figura 10: Organograma da empresa do setor químico – Mundial	217

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Modelo avaliativo dos <i>outputs</i> (Yanaze, 2007:233)	60
Tabela 2: Exemplo comparativo dos <i>outputs</i> – adaptado (Yanaze, 2007:238)	61
Tabela 3: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> da Empresa X em comparação com os da Empresa A e da Empresa B. (Yanaze, 2007:242)	62
Tabela 4: Consolidação dos <i>outputs</i> (Yanaze, 2007:243)	63
Tabela 5: Formato do modelo clássico – <i>inputs</i> (Yanaze, 2007:244)	64
Tabela 6: Formato do modelo clássico – <i>throughputs</i> . (Yanaze, 2007:245)	66
Tabela 7: Entidades que podem influenciar a organização (adaptado Yanaze, 2007:186 e 249)	73
Tabela 8: Variáveis que podem influenciar a organização (adaptado Yanaze, 2007:189 e 250)	75
Tabela 9: Modelo de avaliação dos <i>outputs</i> da comunicação organizacional	92
Tabela 10: Modelo de avaliação qualitativo dos <i>outputs</i> da comunicação organizacional	93
Tabela 11: Modelo de avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> da comunicação organizacional	95
Tabela 12: Modelo de avaliação quantitativa consolidada dos <i>outputs</i> da comunicação organizacional.	95
Tabela 13: Modelo de análise dos <i>inputs</i> da comunicação organizacional.	96
Tabela 14: Modelo de análise dos <i>throughputs</i> da comunicação organizacional.	99
Tabela 15: Modelo de entidades que podem influenciar comunicação organizacional.	102
Tabela 16: Modelo de variáveis que podem influenciar a comunicação organizacional.	105
Tabela 17: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação institucional.....	127
Tabela 18: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação interna e administrativa	129
Tabela 19: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação mercadológica. ...	130
Tabela 20: Consolidação dos <i>outputs</i> da comunicação organizacional	130
Tabela 21: Avaliação quantitativa dos <i>inputs</i> – Recursos Financeiros.....	131
Tabela 22: Avaliação quantitativa dos <i>inputs</i> – Recursos Humanos	132
Tabela 23: Avaliação quantitativa dos <i>inputs</i> – Recursos Materiais.....	132
Tabela 24: Avaliação quantitativa dos <i>inputs</i> – Informações.....	133
Tabela 25: Consolidação dos <i>inputs</i> da comunicação organizacional	134
Tabela 26: Avaliação quantitativa dos <i>throughputs</i> – Processos.	136
Tabela 27: Avaliação quantitativa dos <i>throughputs</i> – Sistemas.	137

Tabela 28: Avaliação quantitativa dos <i>throughputs</i> – Políticas.....	137
Tabela 29: Avaliação quantitativa dos <i>throughputs</i> – Cultura Empresaria.	138
Tabela 30: Avaliação quantitativa dos <i>throughputs</i> – Clima Empresarial.	138
Tabela 31: Consolidação dos <i>throughputs</i> da comunicação organizacional.	139
Tabela 32: Modelo tipológico X alterações proposta: <i>outputs</i> da comunicação institucional.....	143
Tabela 33: Modelo tipológico X alterações proposta: <i>outputs</i> da comunicação interna.....	144
Tabela 34: Modelo tipológico X alterações proposta: <i>outputs</i> da comunicação mercadológica	146
Tabela 35: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>inputs</i> – recursos financeiros.....	147
Tabela 36: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>inputs</i> – recursos humanos.....	148
Tabela 37: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>inputs</i> – recursos materiais.....	149
Tabela 38: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>inputs</i> – informações.	149
Tabela 39: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>throughputs</i> – processos.	151
Tabela 40: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>throughputs</i> – sistemas. ..	152
Tabela 41: Modelo tipológico X alterações propostas: <i>throughputs</i> – políticas. ...	153
Tabela 42: Modelo estrutural: <i>outputs</i>	163
Tabela 43: Modelo estrutural: <i>inputs</i>	165
Tabela 44: Modelo estrutural: <i>throughputs</i>	167
Tabela 45 :Modelo tipológico:análise qualitativa – comunicação institucional – <i>outputs</i>	185
Tabela 46: Modelo tipológico:análise quantitativa – comunicação institucional – <i>outputs</i>	185
Tabela 47: Modelo tipológico: análise qualitativa - comunicação interna e administrativa – <i>outputs</i>	185
Tabela 48: Modelo tipológico: análise quantitativa - comunicação interna e administrativa - <i>outputs</i>	186
Tabela 49: Modelo tipológico: análise qualitativa - comunicação mercadológica - <i>outputs</i>	186
Tabela 50: Modelo tipológico: análise quantitativa - comunicação mercadológica - <i>outputs</i>	186
Tabela 51: Modelo tipológico: análise qualitativa - <i>inputs</i>	187
Tabela 52: Modelo tipológico: análise quantitativa – <i>inputs</i>	188
Tabela 53: Modelo tipológico: análise qualitativa – <i>throughputs</i>	190

Tabela 54: Modelo tipológico: análise quantitativa – <i>throughputs</i>	192
Tabela 55: Nível de importância dos <i>outputs</i> - comunicação institucional (Telecomunicações)	201
Tabela 56: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação institucional (Telecomunicações)	201
Tabela 57: Nível de importância dos <i>outputs</i> – comunicação mercadológica (Telecomunicações)	202
Tabela 58: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação mercadológica (Telecomunicações)	202
Tabela 59: Nível de importância dos <i>inputs</i> (Telecomunicações)	202
Tabela 60: Avaliação quantitativa dos <i>inputs</i> (Telecomunicações)	203
Tabela 61: Nível de importância dos <i>throughputs</i> (Telecomunicações)	203
Tabela 62: Avaliação quantitativa dos <i>throughputs</i> (Telecomunicações)	204
Tabela 63: Níveis de importância dos <i>outputs</i> – comunicação institucional (empresa do setor Químico)	220
Tabela 64: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação Institucional (empresa do setor Químico)	221
Tabela 65: Níveis de importância dos <i>outputs</i> – comunicação interna (empresa do setor Químico)	221
Tabela 66: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação interna (empresa do setor Químico)	221
Tabela 67: Definição de <i>stakeholders</i> – empresa do setor Químico	226
Tabela 68: Níveis de importância dos <i>outputs</i> – comunicação institucional (empresa do setor Automobilístico)	234
Tabela 69: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação institucional (empresa do setor Automobilístico)	234
Tabela 70: Níveis de importância dos <i>outputs</i> – comunicação interna (Empresa do setor Automobilístico)	235
Tabela 71: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação interna (empresa do setor Automobilístico)	235
Tabela 72: Níveis de importância dos <i>outputs</i> – comunicação mercadológica (Empresa do setor Automobilístico)	235
Tabela 73: Avaliação quantitativa dos <i>outputs</i> – comunicação mercadológica (Empresa do setor Automobilístico)	236