

**A ETAPA DE PESQUISA DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: O CASO DA TVCI**

Yasmim Cezar Maciel¹
Pedro Augusto Treiss²
Rafael do Rocio Zamboni³
Fabiana Pelinson⁴

Resumo: O presente artigo apresenta uma análise estratégica da TVCi, emissora regional do litoral paranaense, com foco na etapa de pesquisa para o planejamento de comunicação organizacional. A investigação revelou que seu público é majoritariamente composto por indivíduos de baixa escolaridade, que valorizam conteúdos locais, linguagem simples e temas cotidianos, o que reforça a conexão com a comunidade. A análise SWOT evidenciou forças como a ampla cobertura regional e a baixa concorrência, mas também fraquezas internas significativas, como falhas na gestão e comunicação ineficaz. Entre as oportunidades, destaca-se a expansão para plataformas digitais e o fortalecimento de parcerias locais. Já as ameaças incluem a concorrência de mídias digitais, perda de credibilidade e resistência à inovação. A proposta estratégica se organiza em quatro eixos, crescimento, desenvolvimento, manutenção e sobrevivência, com ações que abrangem desde a transformação da cultura organizacional até a profissionalização da gestão e aprimoramento da comunicação interna e externa.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, planejamento estratégico, TVCi.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento em comunicação é um instrumento estratégico para a consolidação de objetivos organizacionais e o fortalecimento da imagem institucional. Muito além da simples organização de ações comunicacionais, ele consiste em um processo sistemático e reflexivo que proporciona uma visão ampliada do ambiente interno e externo, do perfil dos públicos envolvidos, das oportunidades e ameaças do contexto, além das potencialidades e fragilidades da própria organização. Trata-se, portanto, de um recurso para alinhar discurso, posicionamento e prática, assegurando coerência e efetividade às ações comunicacionais.

De acordo com Kunsch (2012, p. 203), antes de apresentar definições do planejamento, é preciso considerá-lo, sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc. Essa concepção amplia a noção

¹ Acadêmica do 3º período de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda do Instituto Superior do Litoral do Paraná (Isulpar), e-mail: yasmimcezar_maciel@outlook.com.

² Acadêmico do 3º período de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda do Instituto Superior do Litoral do Paraná (Isulpar), e-mail: gutotreiss.g12@gmail.com.

³ Acadêmico do 3º período de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda do Instituto Superior do Litoral do Paraná (Isulpar), e-mail: zambonirafael1@gmail.com.

⁴ Doutora em Ciências Sociais Aplicadas (UEPG) e mestra em Comunicação (UFPR). Professora de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda do Instituto Superior do Litoral do Paraná (Isulpar), e-mail: fabiana.pelinson@isulpar.edu.br.

tradicional de planejamento, atribuindo-lhe um papel ativo na construção da realidade organizacional, a partir de um olhar crítico e estratégico.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar a primeira fase do planejamento de comunicação organizacional, com foco na etapa de pesquisa, conforme proposto por Kunsch (2012). Essa fase é composta por cinco subetapas: identificação da missão, visão e valores; definição do negócio e conhecimento da situação; mapeamento e identificação dos públicos; análise do ambiente interno e externo; e, por fim, a construção do diagnóstico. Cada uma dessas etapas fornece subsídios para a formulação de estratégias de comunicação mais eficazes e conectadas com a identidade e os objetivos da organização.

A aplicação prática deste estudo tem como objeto a TVCi, emissora de televisão brasileira sediada em Paranaguá, no litoral do Paraná. Fundada em 22 de outubro de 2007, a TVCi tornou-se a primeira estação geradora da região, exercendo papel relevante na comunicação local. Em maio de 2025, a emissora iniciou uma nova fase, marcando seu retorno como canal independente após anos atuando como cabeça de rede da TV Pai Eterno. Essa mudança implicou na reformulação de sua grade de programação, com destaque para o aumento da produção própria e a retomada de programas tradicionais.

A escolha da TVCi como objeto de estudo justifica-se pela relevância do momento de transição vivido pela emissora, que demanda um redesenho de sua comunicação institucional e uma nova forma de se posicionar frente aos públicos estratégicos. O retorno à independência e o compromisso com a produção de uma programação própria representam desafios significativos que exigem planejamento, coerência discursiva e ações estratégicas de comunicação. Além disso, trata-se de um exemplo concreto e contemporâneo que permite aplicar conceitos teóricos em uma realidade dinâmica e em transformação.

A base de dados utilizada para a sistematização deste trabalho consiste nas informações públicas disponibilizadas pela TVCi, complementadas por dados coletados diretamente na emissora. A análise da fase de pesquisa do planejamento de comunicação permitirá compreender como o processo pode contribuir para uma atuação comunicacional mais eficaz e alinhada com os novos rumos traçados pela organização.

2. O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO ESTRATÉGICO E CONTÍNUO

O planejamento em comunicação, para ser efetivamente estratégico, precisa estar alicerçado em uma decisão consciente da alta administração da organização. Segundo Kunsch

(2012), a elaboração de um plano de comunicação exige, antes de tudo, vontade política por parte dos dirigentes e seu comprometimento com os esforços necessários à consolidação de uma comunicação integrada, participativa e alinhada com os objetivos institucionais. Não se trata de uma atividade isolada ou meramente técnica, mas de um processo que demanda o envolvimento direto de lideranças e especialistas, tanto internos quanto externos, como profissionais de agências, assessorias e consultorias em comunicação.

A autora enfatiza que é imprescindível sensibilizar os gestores para o papel estratégico da comunicação, reconhecendo-a como elemento essencial na construção e na disseminação da missão, da visão e dos valores da organização. A comunicação deve ser compreendida como parte integrante da gestão estratégica, com influência direta nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, contribuindo de forma decisiva para a geração de valor, o fortalecimento da cultura organizacional e a busca pela sinergia interna necessária ao alcance dos objetivos globais.

Kunsch (2012) propõe um modelo estruturado em quatro grandes etapas interligadas: pesquisa, planejamento, implementação e avaliação. Cada uma dessas etapas contempla fases específicas e interdependentes que compõem um processo contínuo e dinâmico. A etapa da pesquisa, foco do presente artigo, representa o momento de diagnóstico e análise da realidade organizacional. É a partir dela que se identificam os problemas, as necessidades, os contextos e os públicos estratégicos, elementos que servirão de base para a formulação de estratégias eficazes de comunicação.

Esse processo é orientado por uma perspectiva crítica e questionadora, que admite revisões e reformulações ao longo do tempo, conforme as mudanças de contexto e os resultados observados. Assim, o planejamento de comunicação se configura como uma prática que busca constantemente a eficiência (uso racional dos recursos), a eficácia (alcançar os objetivos propostos) e a efetividade (gerar impacto positivo e duradouro), sendo fundamental para a construção de uma comunicação institucional sólida e coerente.

3. A ETAPA DE PESQUISA NO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

A etapa inicial do planejamento de comunicação, conforme propõe Kunsch (2012), consiste na pesquisa – uma fase diagnóstica que tem como objetivo conhecer profundamente a organização, sua realidade interna, os públicos envolvidos e o contexto em que está inserida. Trata-se de um momento estruturante, no qual são reunidos os elementos necessários para orientar decisões estratégicas coerentes e eficazes.

A autora destaca que o ponto de partida para o planejamento é compreender a organização em sua totalidade, o que envolve aspectos como a composição societária, a missão institucional, os valores e a visão de futuro, o setor de atuação, os produtos ou serviços oferecidos, a estrutura física e os departamentos internos. Além disso, é fundamental analisar o contexto externo, identificando fatores sociais, econômicos, políticos e culturais que impactam a organização.

Essa etapa desdobra-se em cinco fases interligadas: (a) identificação da missão, da visão e dos valores da organização; (b) definição do negócio e conhecimento da situação; (c) mapeamento e identificação dos públicos; (d) análise do ambiente externo e interno; e (e) construção de diagnósticos.

a) Identificação da missão, da visão e dos valores

A missão, a visão e os valores são elementos centrais na construção da identidade organizacional e devem ser analisados criticamente no início do processo. Eles funcionam como guias que norteiam o comportamento institucional, a tomada de decisões e as práticas de comunicação. É essencial verificar se esses enunciados são coerentes com a prática organizacional e se comunicam de forma clara a identidade da instituição.

b) Definição do negócio e conhecimento da situação

Essa fase visa entender qual é, de fato, o escopo de atuação da organização. Compreender o seu negócio significa identificar quais produtos ou serviços ela oferece, como se posiciona no mercado e qual o papel da comunicação nesse contexto. Além disso, é necessário levantar dados sobre a estrutura organizacional, os setores, o capital, os processos internos e a forma como a comunicação está integrada à gestão. Para isso, podem ser utilizados diversos instrumentos de pesquisa, como entrevistas, questionários, análise documental e observação direta.

c) Mapeamento e identificação dos públicos

O mapeamento dos públicos é um passo estratégico. É preciso reconhecer todos os grupos que se relacionam, de forma direta ou indireta, com a organização. A partir disso, identifica-se o grau de proximidade e influência desses públicos, definindo-se quais são os prioritários para as ações de comunicação. Kunsch (2012) lembra que, no atual cenário social

dinâmico, públicos até então negligenciados podem se tornar estratégicos em determinadas situações, o que exige sensibilidade e atenção aos movimentos do macroambiente.

d) Análise do ambiente externo e interno

Essa análise consiste em compreender os fatores internos e externos que influenciam a atuação da organização. O ambiente externo engloba variáveis incontornáveis como o cenário político, econômico, tecnológico, demográfico e cultural. Já o ambiente interno refere-se aos recursos humanos, à infraestrutura, aos processos e à cultura organizacional. Essa leitura crítica do contexto contribui para antecipar riscos e identificar oportunidades que podem ser aproveitadas pelas estratégias de comunicação.

e) Construção de diagnósticos

A última fase da etapa de pesquisa consiste na elaboração de um diagnóstico organizacional. Trata-se de um processo de análise e sistematização das informações coletadas, que permite visualizar os principais aspectos da realidade da organização. O diagnóstico deve apresentar dados sobre missão, visão e valores; ramo de atuação; público-alvo; produtos e serviços; além de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Esse panorama serve como base para a definição dos objetivos e das estratégias do plano de comunicação.

Dessa forma, a pesquisa não é apenas uma etapa inicial, mas um fundamento que sustenta todo o planejamento. Sua abordagem crítica, reflexiva e analítica é o que garante que as ações futuras sejam fundamentadas na realidade organizacional e alinhadas aos princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

4. METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral desta investigação – desenvolver a etapa de pesquisa do planejamento de comunicação organizacional no caso da TVCi –, opta-se por adotar o método do estudo de caso, conforme proposto por Yin (2001), em articulação com o referencial teórico de Kunsch (2012). Essa abordagem se justifica pela necessidade de compreender em profundidade as especificidades da organização, bem como o contexto em que está inserida, a partir de uma perspectiva analítica e aplicada.

Kunsch (2012) identifica que o planejamento de comunicação organizacional compreende quatro etapas fundamentais: pesquisa, planejamento, implementação e avaliação. Essas etapas se desdobram em fases interligadas e complementares, constituindo um processo dinâmico e contínuo. Dentre elas, a pesquisa é a etapa inaugural e essencial, pois oferece os subsídios necessários para fundamentar as decisões subsequentes. Nessa fase, busca-se conhecer profundamente a organização — sua identidade, estrutura, públicos e ambiente de atuação — a fim de construir um diagnóstico que oriente a formulação estratégica da comunicação.

A etapa de pesquisa é estruturada por Kunsch (2012, p. 250) em cinco subfases: a) identificação da missão, da visão e dos valores organizacionais; b) definição do negócio e conhecimento da situação; c) mapeamento e identificação dos públicos; d) análise do ambiente externo e interno; e e) construção de diagnósticos. Essa etapa requer uma análise aprofundada da organização, de seu ramo de atuação, de seus públicos e do contexto econômico e sociocultural no qual está inserida. Em geral, ela envolve a coleta de informações junto a diferentes setores da empresa, com o objetivo de realizar um levantamento abrangente e atualizado da situação institucional.

A análise será guiada pelos parâmetros propostos por Kunsch (2012), articulando os dados encontrados com os princípios do planejamento estratégico em comunicação. Ainda que não se trate de uma pesquisa de campo, a abordagem permite construir uma leitura diagnóstica inicial e fundamentada, capaz de servir como base para futuras etapas do planejamento comunicacional da organização.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A TVCi atua no setor de comunicação, especificamente no segmento televisivo regional. A emissora cobre os sete municípios do litoral do Paraná, tornando-se uma referência para a população local em relação ao noticiário, entretenimento e publicidade. Seu modelo de negócio baseia-se na geração de conteúdo jornalístico e na venda de espaços publicitários para empresas, sobretudo para lojistas e marcas locais que buscam consolidar sua presença no litoral.

Seus principais produtos são os telejornais locais, que representam os horários de pico de audiência e onde ocorre a maior parte dos investimentos em merchandising e anúncios comerciais. A abrangência da TVCi é regional, com sede central no litoral e presença consolidada nas áreas periféricas, onde há menor acesso à mídia nacional.

Entretanto, a TVCi enfrenta um problema de comunicação interna grave, que impacta diretamente sua produtividade e imagem externa. A empresa sofre com falhas na comunicação entre setores, gestão ineficaz e desorganização da escala de trabalho. Esses fatores comprometem a motivação da equipe e refletem na credibilidade do canal perante o público.

Segundo dados fornecidos internamente, a missão, visão e valores da TVCi ainda carecem de ampla divulgação e formalização pública. No entanto, com base na atuação da emissora, é possível inferir os seguintes pontos:

- Missão: Informar com agilidade e credibilidade os moradores do litoral do Paraná, promovendo a identidade local e o desenvolvimento regional.
- Visão: Ser reconhecida como a principal referência em comunicação televisiva do litoral paranaense, inovando e ampliando sua presença nos meios digitais.
- Valores: Compromisso com a informação local, respeito à comunidade, valorização da cultura regional, ética e responsabilidade social.

Apesar desses princípios estarem parcialmente alinhados à prática institucional, a coerência entre discurso e prática ainda é um desafio. A falta de uma cultura organizacional saudável e relatos de comportamentos machistas e má gestão interna contradizem os valores éticos que uma emissora de comunicação deveria representar. A ausência de clareza e formalidade na definição desses pilares compromete sua influência positiva nas estratégias de comunicação.

A construção das personas da TVCi é fundamental para compreender os públicos com os quais a organização se comunica e, a partir disso, definir estratégias mais eficazes de relacionamento e engajamento. Neste contexto, a emissora apresenta duas personas principais: o anunciante e o telespectador.

a) Persona anunciante (cliente direto)

A primeira persona corresponde ao perfil de cliente direto da TVCi: os anunciantes. Trata-se, predominantemente, de pessoas jurídicas, representadas por empresas de médio a grande porte, com forte presença no comércio local. Em sua maioria, são lojistas do litoral do Paraná que enxergam na emissora uma oportunidade estratégica de consolidar sua marca na região e alavancar vendas por meio do apoio do merchandising televisivo.

O comportamento desse perfil é direcionado ao investimento em espaços publicitários durante os telejornais, momentos de maior audiência da grade, onde se concentram os esforços

de divulgação. Os anúncios são, geralmente, formatados com foco direto no consumo, com linguagem acessível e apelo regional.

Esses anunciantes não interagem diretamente com o setor de comunicação da TVCi, sendo sempre representados por intermediários, como vendedores ou representantes comerciais, que atuam como ponte entre o cliente e a emissora. Dessa forma, é possível perceber que a relação entre a TVCi e seus anunciantes é essencialmente comercial, com foco no retorno financeiro e na visibilidade local.

b) Persona telespectador (público-alvo final)

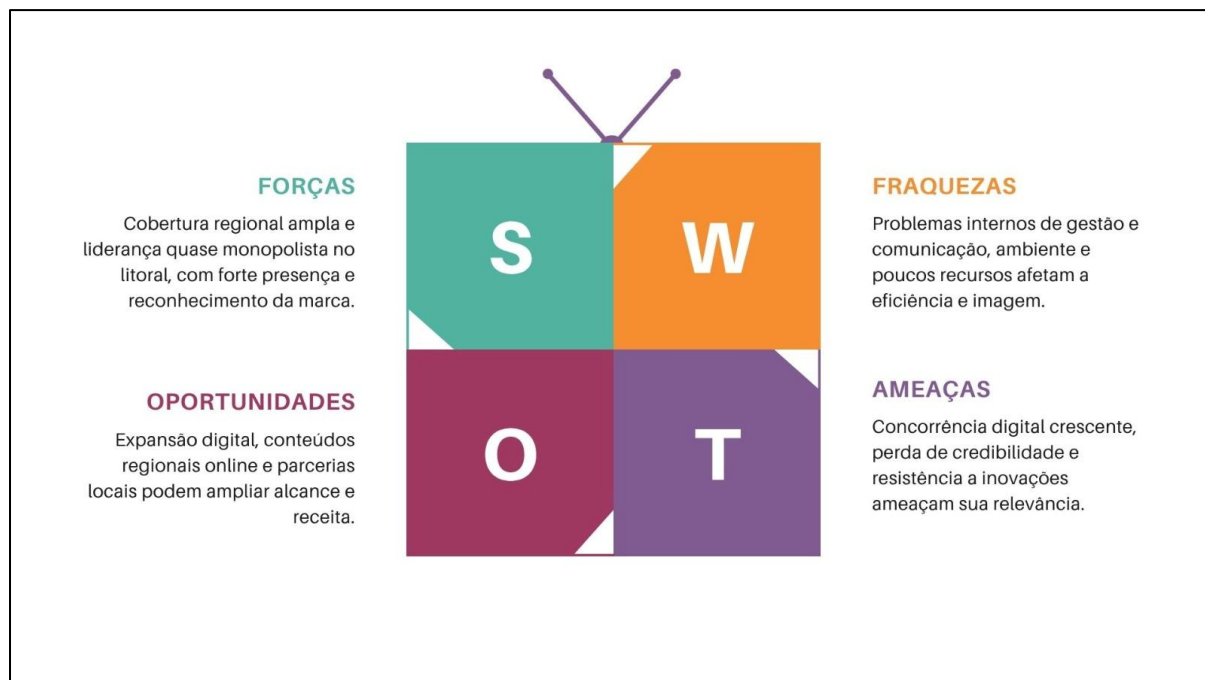
A segunda persona diz respeito ao público-alvo final da TVCi, ou seja, os telespectadores. Este perfil é composto, majoritariamente, por pessoas com idade entre 25 e 55 anos, abrangendo ambos os gêneros. A localização geográfica concentra-se em bairros periféricos e regiões mais afastadas do centro urbano dos municípios atendidos pela emissora.

Do ponto de vista sociodemográfico, trata-se de um público com baixa escolaridade, cuja principal fonte de informação são os noticiários locais, especialmente os exibidos pela própria TVCi. Esse público valoriza conteúdos regionais, com uma abordagem direta, linguagem simples e foco em temas cotidianos que envolvam a comunidade local. Existe, nesse perfil, uma forte conexão com o senso de pertencimento à região, o que explica a fidelidade à emissora, mesmo diante de limitações técnicas ou estruturais.

Entretanto, observa-se uma correlação inversa entre o nível de escolaridade e o consumo da programação da TVCi. Indivíduos com maior grau de instrução tendem a recorrer a fontes jornalísticas de maior reconhecimento nacional – como G1, Estadão e CNN – o que representa um desafio para a emissora, que precisa encontrar formas de diversificar sua linguagem e ampliar a credibilidade para alcançar também esse segmento mais crítico e exigente.

A análise SWOT realizada para a TVCi permite identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho e a sustentabilidade da emissora no contexto regional.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Os autores (2025).

No âmbito das forças internas, destaca-se a ampla cobertura regional da emissora, que abrange diversos municípios do litoral paranaense, conferindo-lhe um posicionamento estratégico no mercado local. Além disso, a TVCi usufrui de uma posição quase monopolista na região, com baixa concorrência direta, o que reforça seu reconhecimento de marca e sua influência junto à audiência local.

Entretanto, a análise também evidenciou diversas fraquezas internas que comprometem a eficiência operacional e o ambiente de trabalho. A falta de comunicação eficaz entre os setores da organização gera descoordenação e limita a capacidade de resposta rápida às demandas do mercado. Soma-se a isso a escassez de recursos humanos e materiais, dificultando a execução de projetos e a inovação. A gestão atual apresenta-se ineficaz, contribuindo para um clima organizacional negativo, o que afeta diretamente a motivação dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado.

No que tange às oportunidades externas, a TVCi pode explorar o crescente potencial das plataformas digitais e da expansão do consumo de conteúdo online. A criação de conteúdos regionalizados, que dialoguem diretamente com a cultura e as demandas locais, representa uma vantagem competitiva para fidelizar o público. Além disso, o estabelecimento de parcerias estratégicas com marcas locais e influenciadores pode ampliar o alcance da emissora e gerar novas fontes de receita.

Por outro lado, a emissora enfrenta ameaças significativas no ambiente externo. A concorrência de mídias informais e digitais, muitas vezes com maior agilidade e menor custo, representa um desafio constante. A possível perda de credibilidade e danos à imagem pública, sobretudo em decorrência de falhas internas, pode comprometer a confiança da audiência e dos anunciantes. Ademais, a falta de inovação e a resistência à adaptação às novas tendências tecnológicas e de consumo podem resultar em perda gradual de relevância no mercado midiático regional.

A análise estratégica da TVCi, baseada no cruzamento dos fatores identificados na matriz SWOT, permite delinear caminhos para o crescimento, desenvolvimento, manutenção e sobrevivência da emissora em seu contexto regional. Cada dimensão do cruzamento estratégico orienta ações específicas que visam a sustentabilidade e o fortalecimento institucional da TVCi.

]No âmbito do crescimento, a emissora deve concentrar esforços em expandir sua presença digital, aproveitando as plataformas online para alcançar públicos ainda pouco explorados, como os jovens e os espectadores com maior nível escolar. A segmentação de conteúdo, com foco em interesses e comportamentos específicos desses novos públicos, é fundamental para ampliar a audiência e diversificar as fontes de receita, especialmente por meio do engajamento em redes sociais e serviços de streaming regionais.

Para o desenvolvimento, recomenda-se reforçar as parcerias regionais, estabelecendo alianças estratégicas com marcas locais, influenciadores e outras entidades culturais e comerciais. A melhoria da comunicação institucional é essencial para fortalecer a imagem pública da TVCi, promovendo uma narrativa de credibilidade, compromisso social e relevância comunitária. Essa aproximação colaborativa também pode gerar oportunidades para inovação no conteúdo e maior capilaridade da emissora.

No estágio de manutenção, a prioridade é a profissionalização dos processos internos, com foco na melhoria da gestão, organização e capacitação dos recursos humanos. A implementação de práticas gerenciais modernas contribuirá para a manutenção da liderança local da TVCi, garantindo a qualidade dos serviços e a satisfação dos colaboradores, aspectos que impactam diretamente na produtividade e na percepção do público.

Para assegurar a sobrevivência da emissora, torna-se imprescindível combater práticas organizacionais inadequadas, que comprometem o ambiente de trabalho e, consequentemente, a performance institucional. A adoção de estratégias de compliance e a construção de uma

cultura organizacional ética são medidas prioritárias para assegurar a integridade e a transparência da TVCi, reduzindo riscos legais e fortalecendo a confiança dos stakeholders.

O diagnóstico interno revela que a TVCi possui grande potencial para ampliar sua influência regional, mas encontra-se prejudicada por falhas estruturais e comportamentais que limitam seu desempenho. Entre os principais problemas identificados, destacam-se a falta de planejamento e liderança eficiente, um ambiente organizacional marcado por toxicidade e permissividade em relação a condutas inadequadas, desorganização na gestão das escalas de trabalho e cálculos de pagamento, comunicação interna fragmentada e ineficaz, além da perda de credibilidade perante o público mais exigente.

O objetivo central deste planejamento estratégico é reestruturar a TVCi de modo a transformar seu ambiente organizacional, aumentar a eficiência dos processos internos e recuperar a credibilidade da marca perante o público e os parceiros comerciais.

Para alcançar os objetivos propostos, recomenda-se a implementação de um conjunto integrado de estratégias que envolvem cultura organizacional, gestão de processos, comunicação interna e externa. No âmbito da cultura organizacional e ética, é fundamental promover workshops voltados para diversidade, respeito e inclusão, com o propósito de fomentar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Além disso, a criação e ampla divulgação de um código de conduta claro e acessível são essenciais para estabelecer normas e valores éticos que orientem o comportamento de todos os colaboradores. Complementarmente, deve-se instituir um canal de denúncias seguro e confidencial, que permita a comunicação de eventuais situações de desconformidade sem receios, fortalecendo a transparência e a integridade institucional.

No que diz respeito à gestão e aos processos internos, a implantação de um sistema digital para organização das escalas de trabalho facilitará o planejamento e aumentará a transparência na distribuição dos turnos. A automatização do controle de horas extras e dos pagamentos contribuirá para a redução de erros e atrasos, fatores que impactam diretamente a motivação dos funcionários. Também é recomendada a elaboração de relatórios trimestrais de recursos humanos que contenham indicadores de desempenho, métricas de satisfação e feedbacks contínuos, proporcionando uma visão sistematizada da gestão do capital humano.

Para aprimorar a comunicação interna, sugere-se a criação de uma plataforma digital que centralize atualizações, agendas e comunicados, promovendo maior integração e alinhamento entre os diversos setores da organização. A realização de reuniões semanais, com participação ativa dos colaboradores, deve ser estimulada para fomentar o diálogo aberto, a

troca de informações e o engajamento coletivo. Paralelamente, a implementação de um programa de reconhecimento profissional é importante para valorizar o desempenho e incentivar o comprometimento dos funcionários.

Quanto à comunicação externa, a elaboração de um manual de diretrizes editoriais contribuirá para a padronização dos conteúdos e para a garantia da qualidade nas transmissões. A capacitação da equipe, especialmente para transmissões ao vivo, deve enfatizar postura, linguagem adequada e conformidade com as normas jornalísticas. Além disso, é fundamental produzir conteúdos diversificados que promovam a inclusão social e o respeito às diferentes culturas e grupos presentes na região, ampliando o apelo da emissora para um público plural e consciente.

Para monitorar a eficácia das ações implementadas, propõe-se a utilização de indicadores claros e mensuráveis. Entre eles, destaca-se a redução significativa das denúncias internas e a melhora na percepção do ambiente organizacional, aferidas por meio de pesquisas periódicas de clima. O aumento da confiança do público deve ser avaliado através de pesquisas de opinião e análise do engajamento nas redes sociais e demais plataformas digitais. A organização das escalas e a satisfação dos funcionários serão verificadas por meio dos relatórios trimestrais de recursos humanos. Finalmente, o crescimento da audiência qualificada e a fidelização de novos anunciantes serão evidenciados pelo aumento dos contratos comerciais e pelas métricas de audiência, tanto televisiva quanto digital.

Essa abordagem integrada visa não apenas consolidar a posição de liderança da TVCi na região, mas também prepará-la para os desafios futuros do mercado midiático, promovendo um ambiente organizacional sustentável, inovador e alinhado às demandas contemporâneas.

A análise da etapa de pesquisa no planejamento de comunicação organizacional da TVCi revelou um conjunto significativo de problemas estruturais e comportamentais que comprometem a efetividade da comunicação institucional. A principal constatação foi a inexistência de formalização da missão, visão e valores, o que dificulta o alinhamento entre a identidade organizacional e suas práticas cotidianas. Além disso, a pesquisa identificou falhas na gestão interna e comunicação interna ineficaz — fatores que impactam diretamente a imagem da emissora perante seus públicos estratégicos.

A definição das personas (anunciantes e telespectadores) permitiu compreender os públicos com os quais a emissora se relaciona e evidenciou a necessidade de estratégias segmentadas para manter e ampliar seu alcance e relevância. A análise SWOT serviu como base para a formulação do planejamento estratégico, que aponta quatro eixos principais de ação

(crescimento, desenvolvimento, manutenção e sobrevivência), com propostas concretas voltadas à reestruturação organizacional, profissionalização da gestão e valorização da cultura ética.

Apesar de oferecer um diagnóstico detalhado da situação atual da TVCi e propor caminhos estratégicos, o estudo reforça a necessidade de aprofundar a investigação em futuras pesquisas. É essencial analisar os impactos das medidas implementadas a médio e longo prazo, bem como estudar casos semelhantes de outras emissoras regionais em processo de transição e reestruturação. Além disso, seria relevante explorar com mais profundidade a percepção dos públicos externos (como telespectadores e anunciantes) sobre a credibilidade e a imagem institucional da TVCi após a implementação das estratégias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A etapa de pesquisa do planejamento de comunicação organizacional, conforme o modelo de Kunsch (2012), demonstrou ser fundamental para compreender os desafios enfrentados pela TVCi e orientar decisões estratégicas assertivas. O caso da TVCi evidencia como a falta de alinhamento entre identidade, cultura e prática pode comprometer seriamente a sustentabilidade institucional de uma organização de mídia.

O planejamento estratégico proposto mostra-se como um passo inicial importante para promover mudanças estruturais, recuperar a confiança dos públicos e garantir a relevância da emissora diante das transformações do cenário midiático contemporâneo. Contudo, o êxito dessas ações depende da continuidade da pesquisa, do monitoramento dos resultados e, sobretudo, do comprometimento institucional com a mudança cultural e a gestão ética.

REFERÊNCIAS

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2012.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.