



# Gestão da comunicação

# Gestão da comunicação

Maurici Luis Scarpari

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Alberto S. Santana

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Cristiane Lisandra Danna

Danielly Nunes Andrade Noé

Emanuel Santana

Grasiele Aparecida Lourenço

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Paulo Heraldo Costa do Valle

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

**Revisão Técnica**

Adriana Cezar

**Editorial**

Adilson Braga Fontes

André Augusto de Andrade Ramos

Cristiane Lisandra Danna

Diogo Ribeiro Garcia

Emanuel Santana

Erick Silva Griep

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Scarpari, Maurici Luis  
S285g      Gestão da comunicação / Maurici Luis Scarpari.  
– Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.  
184 p.

ISBN 978-85-522-0260-8

1. Comunicação nas organizações. 2. Administração de empresas. I. Título.

CDD 658.45

---

# Sumário

<b>Unidade 1   A compreensão da gestão da comunicação</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - A Comunicação mercadológica	9
Seção 1.2 - A comunicação institucional e interna	20
Seção 1.3 - A comunicação administrativa operacional	35
<b>Unidade 2   O gerenciamento da comunicação</b>	<b>49</b>
Seção 2.1 - A conexão entre as partes interessadas	51
Seção 2.2 - A agilização na tomada de decisão	64
Seção 2.3 - O alinhamento entre as pessoas	77
<b>Unidade 3   Gestão de projetos e comunicação</b>	<b>91</b>
Seção 3.1 - O processo de planejamento das comunicações dentro de um projeto	92
Seção 3.2 - O gerenciamento da comunicação no projeto	104
Seção 3.3 - O controle da comunicação no projeto	119
<b>Unidade 4   A tecnologia na gestão da comunicação</b>	<b>137</b>
Seção 4.1 - Planejamento de marketing digital	139
Seção 4.2 - Comunicação digital: narrativas e contextos	154
Seção 4.3 - Projetos digitais	167



# Palavras do autor

Olá, estudante! Seja bem-vindo ao estudo da disciplina de Gestão da Comunicação.

Como sabemos, a comunicação deixou de ser apenas uma simples ferramenta no contexto mercadológico há muito tempo, sua sofisticação e necessidade vem se ampliando no transcorrer dos últimos anos de forma intensa e rápida. Isso muito se deve a essa transição tecnológica, que a todo momento nos oferece novas possibilidades e novos desafios.

Dentro desse contexto, você sabe qual é o papel do gestor de comunicação, quais são suas habilidades e suas competências? Você sabia que esse profissional agrega sempre novos valores no dia a dia? Há uma sofisticação abrangente nesse perfil.

Esta disciplina tem, justamente, o objetivo de fazer com que você possa aplicar esse aprendizado no seu cotidiano e responder a muitas questões com segurança, pois abordaremos um universo bastante rico na teoria e na prática.

Saiba que, no momento do desenvolvimento de um trabalho, não seremos poupados pela falta de qualidade, essa é a tônica que nos permitirá chegar a um resultado final satisfatório.

Diante deste contexto, na Unidade 1, estabeleceremos uma compreensão sobre a gestão da comunicação, com recortes na dimensão do mercado, no institucional e na administrativa operacional, através de conteúdos relacionados à publicidade, à criatividade, ao relacionamento, à mensagem e à sua condução, aos aspectos tecnológicos e ao cliente satisfeito.

Na Unidade 2, abordaremos o gerenciamento dessa comunicação, conectando as partes interessadas e o papel de cada um, agilizando a tomada de decisões com a divisão clara de tarefas e, ainda, no alinhamento entre as pessoas, desenvolvendo as habilidades de cada um.

Na Unidade 3, teremos a gestão de projetos e comunicação, na qual vamos colocar a "mão na massa" com o planejamento, gerenciamento e controle desses projetos, levando em consideração o modelo, a pesquisa, o resultado e as variáveis.

E, por fim, na Unidade 4, a tecnologia na gestão da comunicação será discutida, com planejamentos e projetos digitais, com conceito de mídia, proposta da linguagem e alinhamento estratégico.

Para que tudo isso tenha forma, precisamos trazer à tona um olhar aprofundado no contexto da disciplina e de seu papel. Não há mais tempo nem espaço para o fracasso de um projeto. Vamos levantar questões que impliquem funções relacionadas a cada um dos envolvidos na equipe, apresentando como resultado um fluxo constante de ideias, inovações e criatividade.

Tudo isso trará uma complexidade maior aos objetivos, às diretrizes, às metodologias, aos conceitos e monitoramentos que correspondam a ações efetivas e de um funcionamento claro e lógico.

Agora é com você, espero que o desejo de se tornar um profissional melhor e obter sucesso na sua carreira seja alto para transformar essa caminhada em uma experiência enriquecedora e prazerosa.

## A compreensão da gestão da comunicação

### Convite ao estudo

Olá, bem-vindos a esta unidade, em que iremos trabalhar dentro de um processo introdutório, construindo um painel a respeito da compreensão da gestão da comunicação. Nesta primeira etapa, teremos informações teóricas que nos auxiliarão futuramente em processos práticos.

Abordaremos assuntos que nos darão o embasamento inicial sobre a disciplina Gestão da Comunicação, como o contexto publicitário e a análise de mercado, o relacionamento e atendimento ao público-alvo, as ações criativas e de inovação, levando em consideração o produto, o serviço e a construção da mensagem.

Vamos falar também de Mariana, que tem 18 anos, é estudante na área de comunicação, uma aluna aplicada e motivada, que desde muito cedo sabia que gostava de comunicação. A certeza aconteceu quando ela ajudou a desenvolver um pequeno jornal informativo no condomínio onde mora. Entendeu, naquele momento, a importância de coletar informações de fontes confiáveis e de levantar assuntos que tivessem uma relação com o público que estava trabalhando. Hoje, depois dessa experiência, Mariana tem como objetivo ser uma profissional muito séria e dedicada, para isso vem estudando muito, sabe que precisa estar preparada para os grandes desafios que estão por vir, ainda mais nesse processo de transição tecnológica pelo qual está passando a comunicação. No momento, está em seu primeiro processo seletivo em uma empresa de médio porte, no setor sucroalcooleiro. Tal vaga está relacionada a um cargo de assistente de comunicação para projetos inovadores internos, o qual tem como base o auxílio na geração de novas ideias, capacitação do fluxo de comunicação entre os envolvidos

de projetos e responsabilidade por prestar auxílio na atualização de materiais escritos, site, vídeo institucional e relacionamentos com outros meios de comunicação, gerando informações mais precisas e, conseqüentemente, ganhando tempo. Por ser muito inexperiente, ficou insegura, mas seus pais a incentivaram, e ajudaram a dar uma revisada nos conteúdos abordados em seu curso e a partir daí ela tomou coragem e fez a inscrição.

A fomentação deste conteúdo relaciona-se à importância dos assuntos em questão e, principalmente, à formação de um profissional capacitado e bem informado.

O jornalista e o relações públicas têm o compromisso com a ética, com a boa informação e com o fluxo de comunicação. A falha disso tem como resultado conseqüências de cunho catastrófico.

Bons estudos!

# Seção 1.1

## A Comunicação mercadológica

### Diálogo aberto

Olá! Vamos começar nossos estudos nesta seção e acompanhar Mariana, que está se preparando para o processo seletivo, pleiteando uma vaga a assistente de comunicação para projetos inovadores internos, você se lembra?

Nesta seção, estudaremos sobre a comunicação mercadológica e veremos sobre o contexto publicitário e a análise de mercado, o relacionamento e atendimento ao público-alvo, ações criativas e de inovação, levando em consideração o produto, o serviço e a construção da mensagem.

Diante do que iremos estudar aqui, teremos a oportunidade de ajudar Mariana e, conseqüentemente, aprender um pouco mais sobre a comunicação no mercado e seu processo. Também, aprenderemos a estabelecer contatos e novos olhares, entendendo seus princípios, contribuindo para ações criativas e mensagens adequadas dentro de suas necessidades. Neste contexto, o objetivo principal desta seção está relacionado a um entendimento mais claro e objetivo, que só se aprende pesquisando e vivendo experiências. A comunicação, seu foco principal, está atrelada a esse universo profissional e ao entendimento dos trâmites que envolvem o fluxo de informações no mercado, ocasionando uma relação muito mais estreita com seu público e da forma como lidar com variáveis, procurando, em muitos momentos, soluções criativas e inovadoras, mas que só serão alimentadas a partir de seus conhecimentos. Observamos que, na larga escala de informação que criamos, há um entrave muito forte em relação à qualidade da mensagem. Aqui, Mariana aprenderá o valor da clareza da mensagem e saberá que ela é o objeto principal da comunicação.

Para esta etapa inicial de estudos, ela buscará informações no site da empresa, das concorrentes e na internet para entender melhor os propósitos do mercado, como se comunicam, como são seus produtos, quais são suas ações e como se relacionam com os concorrentes.

Vamos lá!

### A comunicação mercadológica

Nesta nossa primeira seção, a ideia é traçar uma perspectiva mais ampla e uma extensão no perfil profissional, indo ao encontro de novas possibilidades num mercado cada vez mais competitivo, oferecendo embasamento teórico, prático e crítico.

Para iniciarmos o conteúdo, precisamos conceituar e entender o gestor atrelado à comunicação: são pautadas as suas atividades intensas com a capacidade de adaptação e flexibilidade, traçando novos olhares para seu trabalho, sabendo lidar com pessoas, em grupos ou equipes. Segundo Drucker (1981, p. 10), o “fazer gestão” ou gerir, significa, entre outras coisas, “permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho”.

A comunicação mercadológica é aquela que trabalha com ações, internas ou externas, de uma empresa ou instituição, com o objetivo de reforçar a imagem, a marca, os produtos, os serviços, o atendimento e o pessoal, colocando-a num patamar de destaque, fazendo-a vender mais e, portanto, gerar mais receita. Para isso, usam-se ferramentas que incluem a publicidade, o relacionamento com meios de comunicação, a aproximação com o cliente através de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), tecnologias, sistemas de logística e marketing.

Marketing, segundo Kotler (2006, p. 12), “é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro”, base que usaremos a seguir e, também, em outras seções.

A comunicação mercadológica vem passando por um redimensionamento com novas formas de pesquisa, novos hábitos do consumidor, com a tecnologia e a globalização. Essa transição nos permitirá redefinir conceitos e estratégias, novos olhares sobre ética e produção e uma cobrança maior sobre a cidadania e a responsabilidade social. Para tudo isso, precisamos de gestores capacitados e com um olhar à frente de sua realidade.

## O contexto publicitário e a análise de mercado

“A definição de Publicidade deriva de público (do latim *publicus*) e designa a qualidade do que é público, significa o ato de tornar público um fato, uma ideia”. (SANTANA, 1998, p. 75). No momento em que vivemos em sociedade, tudo se torna público, ou ainda, tudo tem a necessidade de tornar-se público.

São novos tempos, em que a comunicação está com maior destaque, a tecnologia vem oferecendo um novo conceito dentro de um novo contexto sobre ações e resultados. Ela auxilia na difusão de produtos, serviços e ideias junto ao público de forma ordenada. Todas as atividades humanas se beneficiam da publicidade: a própria ciência a utiliza, levando ao público suas descobertas por diversos meios, entre eles impressos, audiovisuais, internet e outros.

Para que isso ocorra, a publicidade, como um todo, necessita que haja um olhar constante e intenso a esse mercado que vivemos, um posicionamento mais efetivo sobre as variáveis. “O mercado disponível é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a uma determinada oferta” (KOTLER, 2000, p. 141). Isso se encaixa perfeitamente nas ações que discutiremos mais à frente sobre o fluxo da informação, ou seja, se eu tenho algo a oferecer, eu preciso publicar e conhecer o mercado.

O fato é que a publicidade sempre ocupou um **papel** de muita importância na **sociedade**, respondendo com criatividade e com o compromisso de levar uma mensagem ética e correta, aqui caracterizada pelo respeito aos direitos do consumidor, capaz de contribuir para a formação de um mercado consciente e para o desenvolvimento social.

No ambiente competitivo em que vivemos, a comunicação bem elaborada nos dá recursos indispensáveis e torna mais claro, oportuno e confiável o fluxo de informações, por qual Serra (2007, p. 93, grifos do autor) define “como a resultante do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que represente uma modificação quantitativa ou qualitativa no conhecimento do sistema; enquanto a comunicação, segundo Spinato (2012, p. 96), “está centrada na notícia escrita, nas circulares, nos boletins, nos memorandos, nos avisos, nas ordens de serviço e nos manuais de procedimentos”.

A análise de mercado torna-se imprescindível neste momento, pois apresenta um entendimento desse mercado que contempla a empresa, os clientes, os concorrentes e o local onde atua.

Permite conhecer mais intensamente o ambiente onde o produto/serviço se encontra. Dentro deste contexto, a definição do mercado leva em conta:

Quadro 1.1 | Análise de mercado

1 - Análise da Indústria/Setor:	2 - Descrição do Segmento de Mercado:
Tal análise apresenta informações a respeito de tamanho, crescimento e estrutura dentro do universo industrial, iniciando-se com uma coleta de informações pertinentes ao setor.	Os segmentos de mercado dizem respeito às características dos produtos, estilos de vida, à forma direta como se consome o consumo, a geografia etc.).
3 - Análise SWOT do produto/serviço:	4 - Análise da Concorrência:
<p>Avalia, basicamente, os pontos fortes e fracos dos seus principais concorrentes em relação ao seu produto/serviço.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Strengths</i> - Vantagens internas em relação aos concorrentes.</li> <li>- <i>Weaknesses</i> - Desvantagens internas em relação aos concorrentes.</li> <li>- <i>Opportunities</i> - Aspectos positivos que fazem crescer a vantagem competitiva da empresa.</li> <li>- <i>Threats</i> - Aspectos negativos que podem comprometer a vantagem competitiva da empresa.</li> </ul>	Os concorrentes devem ser avaliados pelo todo, ou seja, pelos produtos/serviços, e também à organização.

Fonte: adaptado de: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2017.

Lembra-se da Mariana, personagem central de nosso *Diálogo aberto*? Como sabemos, ela está concorrendo a uma vaga para Assistente de Comunicação, para projetos inovadores internos, em uma empresa do ramo sucroalcooleiro, e para isso precisa de informações sobre o mercado e obter resultados satisfatórios em sua entrevista, demonstrando conhecimento e postura.

Precisamos entender que o gestor de comunicação pode fornecer (e para isso precisa de ferramentas, embasamento e conhecimento) dados de forma que permita que os meios de comunicação transmitam uma imagem objetiva e verdadeira daquilo que está

defendendo ou vendendo, tendo como premissa a clareza e o fluxo das informações.



### Assimile

Um dos pontos mais importantes neste início é analisarmos e observarmos constantemente o mercado, pois este se manifesta de forma inconstante e mutante. Esse acompanhamento permite conhecer o ambiente onde o produto/serviço está inserido.

## Relacionamento e atendimento ao público-alvo

Se estamos falando sobre publicidade, comunicação, informação e mercado, naturalmente, precisamos identificar nosso público-alvo, fator primordial no momento de nos dirigirmos a um núcleo ou segmento dentro do ambiente interno ou externo da empresa. Além de saber a quem se dirigir, precisamos saber como nos dirigirmos. O relacionamento é a forma como as pessoas se tratam e se comunicam, que envolve convivência, comunicação e atitudes recíprocas, e se desenvolve quando há confiança, empatia, respeito e harmonia entre os envolvidos.

A definição de público-alvo caracteriza-se pela porção da sociedade para quem sua organização direciona os produtos/serviços. Envolve uma série de informações e, quanto mais informações reunidas, melhores serão as chances de manter um relacionamento produtivo entre empresa e cliente.

O relacionamento com o público-alvo nos dá ferramentas táveis para criarmos, trocarmos e estabelecermos uma conexão mais forte, que resultará em ações criativas e de inovação.



### Exemplificando

#### A publicidade, o jornalismo e as relações públicas

O publicitário Roberto Menna Barreto nos coloca uma citação básica e necessária deixada por Aristóteles: "Para entender perfeitamente uma coisa, observai os começos do seu desenvolvimento" (BARRETO, 1982, p. 81).

A citação nos leva a refletir o novo papel da comunicação o qual se amplia e se revê a partir de um mercado que muda constantemente e, principalmente, que depende cada vez mais da tecnologia.

Há, portanto, a necessidade de enriquecermos as habilitações com referências umas das outras, pois a Publicidade, o Jornalismo e a RP dependem da liberdade de expressão e do entendimento de um novo perfil de público que chega, o qual é consumidor de blogs, sites, mídias sociais etc.

Para exemplificar de forma mais organizada, o link a seguir traz um artigo intitulado: *Jornalismo sedutor: a influência da publicidade na produção jornalística*.

PEREIRA, C. R. **Jornalismo sedutor: a influência da publicidade na produção jornalística**.

Neste próximo link, o artigo coloca de forma simples e organizada as três habilitações e reflete que o trabalho em conjunto dessas forças é a chave para criar a percepção da marca e os diferenciais competitivos.

GALISTEU, R. **A diferença entre marketing, propaganda e publicidade, relação públicas e jornalismo**.

Leia atentamente, faça anotações e reflita a respeito das novas tendências.

## **Ações criativas e de inovação, levando em consideração o produto e o serviço**

O mercado contemporâneo tem sido conduzido pela tecnologia, que chega veloz e ditando regras, pela transformação global, pela competição acirrada e por uma revisão sobre o conceito de custo-benefício, alterando, muitas vezes, a qualidade e a percepção do cliente, exigindo mais criatividade e inovação das organizações.

Essa competência tem um olhar estratégico, que consiste em mudanças competitivas para o melhor desempenho das instituições. Se antes o valor estava na padronização, hoje está na criatividade para gerar essa competição tão necessária. As fronteiras inexistem e os seres humanos precisam de mais conhecimento e de novas informações. Temos acesso, mas o que fazemos com ele?

Instituições preocupadas em crescer estão essencialmente valorizando o novo, aquilo que chamamos de "sair da zona de conforto". Vemos algumas dessas instituições receosas com mudanças, pensando no antigo, criando sempre um limite na participação, na liberdade de expressão e, conseqüentemente, na geração de ideias.

Tudo isso implica uma obstrução na fluência da comunicação, sem esquecer que estamos falando em gestão, que tem como cerne o crescimento, termo que nasce na Revolução Industrial. Não podemos mais agir com os princípios dessa época, porém muitos ainda agem.

Como dar vazão à criatividade das pessoas? Incentivando-as a transcenderem, dentro de limites, para que não se percam em seu foco. A criatividade isolada não basta. É preciso de inovação, decisões e ações concretas.



### Reflita

Em um mundo onde respiramos informação, sentimos a necessidade de uma maior aproximação entre as três habilitações (jornalismo, relações públicas e publicidade) e suas competências para formar um profissional mais capacitado e que atenda ao mercado de forma mais completa. Nessa globalização, essas profissões se tornam cada vez mais estreitas, caracterizando e resultando uma melhor valorização desse profissional.



### Pesquise mais

Neste link, podemos entender um pouco mais sobre criatividade, inovação e comunicação com a professora e escritora Martha Gabriel, com a história da lagarta e da borboleta:

TEDX TALKS. **A lagarta e a borboleta** - da criatividade à inovação: Martha Gabriel at TEDx Jardim das Palmeiras.

## A construção da mensagem

A mensagem, de forma geral, é o conteúdo da informação, é o princípio básico sobre os entendimentos entre o emissor e o receptor, ou seja, é o objeto da comunicação.

Para a transmissão de uma boa mensagem, devemos adotar:

- que o emissor tenha uma base cultural;
- que ele estude o seu receptor.

Rabaça e Barbosa (2002) identificam a existência de várias definições de mensagem e as agrupam em dois tipos: aquelas que entendem a mensagem como algo que não se refere a um significado específico, mas a uma forma, “pois, nessa concepção, o que é transmitido é uma forma e não um sentido; e aquelas que veem a mensagem como sinônimo de conteúdo, como aquilo que é dito

num texto ou discurso” (RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 481). Contudo, somos seres dentro de uma sociedade, necessitamos que o trajeto entre emissor, mensagem e receptor esteja devidamente organizado.

A mensagem é publicada e propagada pelos meios de comunicação, que, representam uma série de veículos que chamamos de “Canais de Comunicação”, que são classificados em dois tipos: individual (que comunica de uma pessoa para outra) e de massa (que comunica para muitas pessoas e ao mesmo tempo).

Essas informações apresentadas, que contemplam temas diversos e complementares, auxiliam no entendimento sobre o papel do jornalista e do relações públicas na gestão da comunicação e no vislumbamento de um novo contexto, agregando valores e possibilidades, com o propósito de tornar o profissional mais apto a lidar com as ferramentas que lhe serão oferecidas.

Repensando caminhos e sua nova realidade, Mariana precisará de todo esse suporte na sua carreira.



### Pesquise mais

Neste link, você encontrará o artigo *Criatividade e inovação nas empresas*, o qual traz um olhar mais extenso sobre mercado e marketing, essenciais ao mundo atual.

SILVA, Alessandri. **Criatividade e inovação nas empresas**. Disponível em: <https://goo.gl/xhYill>. Acesso em: 28 jun. 2017.

## Sem medo de errar

Como sabemos, Mariana está pleiteando uma vaga de Assistente de Comunicação para projetos inovadores internos em uma empresa sucroalcooleira, e para isso está buscando informações na internet para entender melhor o cargo, o segmento e o perfil da empresa. Deve, portanto, organizar-se e, para obter melhores resultados em sua investigação, precisa direcionar melhor sua pesquisa. Sabe de sua responsabilidade nesta coleta e na veracidade dos fatos, portanto deve estar atenta aos seguintes pontos:

- Se o site é confiável, com autores assinando cada informação nele disposto.
- Se a linguagem é clara.
- Se o assunto está pertinente ao buscado.

O seu envolvimento em entender o mercado neste momento é muito importante, estabelecendo um relacionamento mais estreito com o público do perfil da empresa que pleiteia a vaga, conhecendo termos, formatos de mensagens e, ainda, apropriando-se de novas ideias, instigada, portanto, a criar, abrindo um espaço mais rico e próximo ao emprego que concorre.

É importante deixar claro que, cada vez que houver uma pesquisa deste cunho, você deverá salvar o endereço virtual da fonte, para possíveis citações em artigos, relatórios ou outros documentos.

Crie uma metodologia própria, usando como base a seleção, codificação e tabulação.

Um exemplo básico e funcional:

**Seleção:** quando coletado o material, deve-se submetê-lo a uma verificação crítica, detectando falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas e incompletas.

**Codificação:** dados colocados em categorias, somente os mais relevantes.

**Tabulação:** dados colhidos em pesquisas, dispostos em tabelas, estabelecendo uma inter-relação e compreensão deles.

Dessa forma, ficará mais organizado para que consiga enxergar de forma mais abrangente suas informações, seus resultados e suas ações, afinal, Mariana precisará de tudo isso para garantir seu emprego.

Há várias ferramentas de informação, por isso, sempre cheque a veracidade do que coletou. Assim, em um primeiro momento, tanto você como Mariana estarão munidos de informações básicas, necessárias ao entendimento do assunto.

## Avançando na prática

### Vivenciando ações de inovação e criatividade

#### Descrição da situação-problema

Uma agência de publicidade recruta oito pessoas que fazem parte de um cadastro de interesse na compra de um apartamento personalizado. Numa sala, se reúnem sob orientação de um psicólogo especialista em comportamento do consumidor. Lá, são instigados a montar, com bases de papelão, o modelo de separação de cômodos que acham mais propícios às suas necessidades individuais do imóvel.

Através deste relacionamento com o público-alvo, pretende-se apresentar um novo produto mais adequado ao perfil de cada um. Prevê, através desse processo criativo e inovador, uma melhor e mais próxima comunicação com as pessoas e a potencialização das vendas. Colocando-se no lugar do publicitário responsável pela agência e pelo trabalho, qual outra forma criativa pode envolver e, conseqüentemente, estabelecer uma melhor comunicação entre as pessoas na sala?

### Resolução da situação-problema

Enquanto publicitário, você tem um novo produto e um novo problema, o qual, com ideias criativas, pode resolver, senão o todo, mas uma parte. Seria importante aqui, como resolução, que todos apresentassem suas ideias aos outros, ouvissem críticas e sugestões, criando um processo mais rico na fomentação da criatividade sobre o seu processo individual, trazendo outra articulação dentro do problema criado, gerando infinitas possibilidades. A criatividade e inovação transcendem se expostas e compartilhadas

### Faça valer a pena

**1.** A \_\_\_\_\_, de forma geral, é o conteúdo da informação, é o princípio básico sobre os entendimentos entre o \_\_\_\_\_ e o receptor, ou seja, é o \_\_\_\_\_ da comunicação.

Escolha a alternativa correta que preenche corretamente as lacunas:

- a) mensagem, fator, emissor.
- b) clareza, objeto, mensagem.
- c) mensagem, emissor, objeto.
- d) forma, emissor, objeto.
- e) característica, objeto, mercado.

**2.** O mercado contemporâneo tem sido conduzido pela tecnologia, que chega veloz e ditando regras, pela transformação global, pela competição acirrada e por uma revisão sobre o conceito de custo benefício, alterando, muitas vezes, a qualidade e a percepção do cliente, exigindo mais criatividade e inovação das organizações. Essa competência tem um olhar estratégico, que consiste em:

Assinale a alternativa que responde corretamente ao texto acima:

- a) Mudar tudo, pois precisamos de ações radicais.
- b) Repensar seu contexto de aprimoramento particular.
- c) Vislumbrar ações estratégicas somente na teoria.
- d) Estabelecer um olhar híbrido entre pensamentos estratégicos.
- e) Mudanças competitivas para o melhor desempenho das instituições.

**3.** Segundo o consultor administrativo Peter Drucker (1981, p. 10), o “fazer gestão”, ou gerir, significa, entre outras coisas, “permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho”. Podemos afirmar ainda:

Assinale a alternativa correta:

- a) Que devemos nos manter sempre esperando novas oportunidades, passivos a ideias e pessoas.
- b) Que no papel do gestor, atrelado à comunicação, são pautadas as suas atividades intensas, com a capacidade de adaptação e flexibilidade.
- c) Que o mercado está pronto para nos receber, e que o gestor tende a desaparecer.
- d) Que a gestão da comunicação é algo distante e sem sentido.
- e) Que o papel do gestor deve ser inflexível, com olhares sempre atentos ao que funciona apenas.

# Seção 1.2

## A comunicação institucional e interna

### Diálogo aberto

Vamos continuar acompanhando Mariana, nossa estudante de jornalismo, que está em busca de seu primeiro emprego e passa por um processo de seleção. Ela precisa conhecer melhor a empresa e o segmento sucroalcooleiro. Você se lembra que, na etapa anterior, ela fez uma grande investigação e coleta de dados sobre o assunto? Pois bem, após muitas pesquisas e muitas informações coletadas, selecionou-as e separou-as por assunto, focando essa atividade naquilo que entende como primordial para seu sucesso no processo seletivo. Neste momento, iremos ajudar Mariana a entender um pouco mais sobre a comunicação institucional e interna, pois muitas dessas instituições estão sentindo que uma boa comunicação se torna uma importante ferramenta de trabalho, fazendo do público interno um aliado fundamental no sucesso dos negócios. Tais empresas enxergam resultados positivos através da força e do trabalho constante entre os envolvidos. Isso, conseqüentemente, acaba reverberando externamente, onde a imagem positiva institucional torna-se menos complicada perante um mercado competitivo e há maior sintonia, garantindo, assim, a melhor aceitação social da instituição. Nesse contexto, veremos sobre a construção da mensagem, o embasamento e a consciência da comunicação interna, a condução da mensagem institucional e suas implicações e também materiais de comunicação para empresas e consumidores.

Aqui, Mariana deve fazer um fichamento de todas as informações que entende como necessárias, e que estão também descritas no processo seletivo, principalmente no que concerne à comunicação institucional e interna.

Tal fichamento deve ter a seguinte estrutura:

1. Deve conter informações sobre o autor ou endereço eletrônico.
2. Resumo do material coletado (ou de trabalhos acadêmicos, artigos, entre outros) ou de alguns capítulos.
3. As citações devem estar entre aspas e conter as indicações específicas.

Vamos lá! Mãos à obra!

## Não pode faltar

### O embasamento e a consciência da comunicação interna

Como vimos anteriormente, a comunicação é algo de extrema importância no contexto social e profissional. Nas organizações, ela necessita que haja sempre um extenso trabalho de análise, planejamento e técnicas de avaliação. Importante ressaltar, neste primeiro momento, que a comunicação interna tem sido colocada com menor importância no planejamento de comunicação das empresas, órgãos ou entidades, muito pela não consciência de seu valor pelos gestores. O entendimento neste assunto está ligado, portanto, ao elemento vital para o desenvolvimento e a sobrevivência do mercado. A comunicação institucional é gerada dentro das organizações, com o objetivo de administrar os problemas de comunicação interna e externa, trazendo um entrosamento entre a empresa e os seus públicos envolvidos, possibilitando um melhor posicionamento estratégico. Para Montgomery e Porter (1998), docentes na Faculdade de Administração de Negócios, da Harvard Business School, o posicionamento estratégico é visto como a capacidade de a empresa realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido pelos compradores como único. Kotler (2004), em seu livro *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, analisa o planejamento estratégico como sendo uma técnica gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente. Neste momento, cabe um trabalho de análise mais específica, que envolve um estudo sobre o macro e microambiente do mercado, permitindo perceber problemas (importante, aqui, a aplicação da análise de SWOT, como visto anteriormente) que podem afetar a empresa, suas decisões e tudo que planejou, utilizando técnicas de avaliação que medem o desempenho de todo processo aplicado, estabelecendo uma comparação entre o apresentado e o esperado.

É muito superficial que entendamos a comunicação interna como somente a criação e aplicação de periódicos para funcionários, jornais empresariais, ou pautas burocráticas. Claro que muitas instituições já mudaram ou estão mudando esse painel e essas relações, pois, com o aumento da produção e da qualidade, nos últimos anos, muitas estão

desenvolvendo olhares e ações que visam democratizar a estrutura antes rígida e inflexível. A comunicação interna dá melhor suporte à instrução profissional, aos recursos humanos e ao endomarketing, fortalecendo também os talentos e laços do funcionário com a empresa. Um bom plano estratégico deve ser desenhado, que nada mais é do que um documento escrito e bem estruturado sobre funções, ações, metas, relacionamentos e possíveis resultados, evitando que o fluxo de informações se perca, dando vazão e entendimento sobre responsabilidades e capacitando esse funcionário como alguém mais consciente e multiplicador dos valores, objetivos e responsabilidades sociais institucionais.

É necessário sempre compreender que as pessoas são a força motriz social e institucional, que necessita estar sempre afinada com suas responsabilidades, com o envolvimento interno e com a missão da empresa. Nenhum programa de comunicação funciona se isso não existir, e essa fluidez nas comunicações pode ser traduzida por relacionamentos saudáveis. É claro que sempre existirão embates, as pessoas são distintas, afinal, estamos num mundo globalizado.

Mattelart (1994, p. 246-247) assim contextualiza as transformações organizacionais dentro do processo de globalização:



**(...) suas regras de funcionamento, suas escalas de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo corpo social, a lógica 'gerencial instituiu-se como norma de gestão das relações sociais (...) a carteira das ofertas de serviços de comunicação profissional enriqueceu-se com novos clientes e novas competências. E a própria definição de comunicação ganhou um novo segmento de problemáticas.**

Há um desafio permanente em conscientizar e alinhar as dificuldades que existem na comunicação, em diminuir ruídos e falhas que escondem problemas de ajuste de foco e relacionamentos que não se conectam. Para que a informação seja transmitida de forma eficiente, devemos nos atentar para o ruído que interrompe a clareza da recepção da mensagem; devemos, ainda, proteger a mensagem do ruído através da clareza e direção, dando mais sentido à informação, pois quanto mais ruído, mais desordem e incerteza na mensagem.

A comunicação interna é algo complexo e intenso. A clareza, portanto, é um elemento fundamental nas ações, a falta dela prolifera de maneira invisível a falta de consciência, que pode sabotar qualquer resultado satisfatório.

## Material de comunicação para empresas e consumidores

Para que a comunicação seja satisfatória numa empresa, precisamos dispor de ferramentas que auxiliem na integração interna, visando ao seu perfil, dos funcionários, o lado financeiro e de investimentos. Ações preliminares auxiliam num contexto informativo interno, tendo como consequência um alinhamento sobre o que defende essa instituição para seu público consumidor, através de publicações em revistas, jornais, boletins, informativos, jornal mural, intranet, *newsletters* eletrônicas, folders institucionais, folhetos, mala direta e pesquisa de clima organizacional.

Como dito anteriormente, embora relevantes, não são suficientes. Os ambientes interno e externo devem estar sempre em consonância um com o outro, com um diálogo claro e sem ruídos.

Veja alguns instrumentos necessários nesse contexto:

Quadro 1.2 | Instrumentos de comunicação interno e externo

<b>1 - Jornalismo empresarial</b>	<b>2 - Assessoria de imprensa</b>	<b>3 - Marketing social, Marketing cultural e Marketing esportivo</b>
Quanto ao agente: direta e indireta ou complexa. Direta quando se responsabiliza aquele que praticou a conduta danosa, por ação ou omissão; e indireta quando a lei responsabiliza alguém que não realizou diretamente a conduta danosa.	Quanto aos efeitos: subjetiva é aquela que ocorre de ato ilícito, podendo ser contratual ou extracontratual; objetiva: estão definidas por lei, independe de ato ilícito, necessitando, em regra, do nexo de causalidade.	Quanto à origem: extracontratual ou contratual, decorrente de dever genérico de conduta prevista em lei, cautela ou de um risco, ou, ainda, que deriva de um negócio jurídico.

<b>4 - Responsabilidade social</b>	<b>5 - Balanço social</b>	<b>6 - Identidade corporativa</b>
Contribui para o bem-estar e a qualidade de vida dos empregados, suas famílias e a comunidade.	As organizações comprometidas com a qualidade de vida da sociedade utilizam deste instrumento para apresentarem, de uma forma padrão, seus investimentos na área.	Para as empresas/instituição, esta é a demonstração de uma imagem intencional, uma reputação favorável na mente dos envolvidos.
<b>7 - Imagem corporativa</b>	<b>8 - Publicidade institucional</b>	<b>9 - Editoração multimídia</b>
É a tradução do que a empresa parece ser, alinhada à missão, à visão e aos valores.	É a divulgação da identidade e/ou imagem corporativa pela publicidade impressa, sonora, audiovisual e/ou multimídia.	É, basicamente, a página na internet que apresenta os valores e a importância de determinada instituição.

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste momento, as agências de publicidade podem ajudar na construção de um processo de comunicação mais ágil e claro, dando, muitas vezes, mais credibilidade e auxiliando no relacionamento entre todos os envolvidos.

As agências de publicidade auxiliam, ainda, no entendimento do papel do feedback (respostas com crítica entre emissor e receptor, e vice-versa), para um alinhamento dos objetivos da empresa entre os envolvidos, através de três momentos:

- **Envolvimento:** comunicação mais clara a todos sobre o que acontece na empresa, na concorrência e no mercado de atuação, indo de encontro ao ambiente externo e aos seus consumidores.

- **Motivação:** participação de todos em campanhas desenvolvidas internamente e no atingimento dos resultados.

- **Comprometimento:** valorização do relacionamento interpessoal através da comunicação mais próxima, mais humana (os gestores são o elo entre a empresa e os empregados).

Um bom relacionamento vem do exercício da troca de informações entre empresa e cliente e, se tratado de forma organizada, os resultados são sempre satisfatórios.



## O feedback como ferramenta na gestão da comunicação

Uma das ferramentas mais importantes na gestão da comunicação é o feedback. Muitos o traduzem como uma simples resposta, mas é algo muito mais sofisticado.

Podemos defini-lo, preliminarmente, como uma resposta mais crítica e que sempre traz melhorias para os ambientes organizacionais. A prática de feedback redireciona as ações, eleva a autoestima da equipe, otimiza a performance dos profissionais e alinha a comunicação entre líderes e liderados de maneira assertiva. É um poderoso aliado no contexto contemporâneo.

Com o feedback, possibilita-se o crescimento pessoal, em que se aprende com seus erros e acertos através da criticidade e avaliação de quem está à nossa frente, gerando resultados mais produtivos, crescimentos em diversos âmbitos e pessoas mais satisfeitas e melhor preparadas. Só existe se há uma boa comunicação, e como dito anteriormente, é necessário que o emissor entenda e seja entendido, nada de respostas ríspidas, o importante é formular o que se diz, constituindo uma construção de ideias e conceitos dentro de um contexto.

Para os gestores, permite que avaliem melhor seu trabalho, sua equipe e seus resultados, dando vazão a uma melhor orientação na escala organizacional, vendo o que deu certo e o que deu errado.



Algumas dicas de como usar o feedback:

- Vá direto ao ponto, seja claro e objetivo.
- Não omita e não minta, isso é muito perigoso para o contexto da comunicação e dos negócios.
- Elogie sempre que puder, estimule as pessoas, não use o feedback apenas para solicitar algo ou chamar a atenção.
- Consulte sempre o colaborador sobre determinado assunto, solicite ideias, afinal, ele sabe o que acontece em seu setor.
- Construa boas mensagens, com educação e objetividade.
- Não critique em público, pois pode gerar constrangimentos, estabeleça sempre uma relação amigável.

- Lide com as críticas de forma construtiva, elas sempre existiram e sempre existirão, tire o melhor proveito disso.

Veja que o feedback pode agregar, enxergue-o e use-o de sua forma.

## **A condução da mensagem no ambiente interno e externo**

As informações devem fluir de forma com que a empresa tenha uma melhor organização de suas tarefas, e conseqüentemente, dos resultados. A comunicação só é bem-sucedida quando o destinatário recebe, compreende e interpreta a mensagem. Cada um tem a sua própria construção de significados, e como dito anteriormente, cada indivíduo pensa e age de forma diferente.

Vimos que a comunicação institucional é a gestão da comunicação dentro das organizações, administrando os problemas relacionados a ela e promovendo um clima favorável entre a empresa e os seus públicos de interesse. Há um desafio permanente em conscientizar e alinhar as dificuldades que existem na comunicação, em diminuir os ruídos e, ainda, que a comunicação interna é algo complexo e intenso, por isso precisamos dispor de ferramentas que possam auxiliar no processo de integração. Dentro desse contexto, um dos pontos fundamentais para que tudo isso ocorra é a condução da mensagem, do que deve ser dito nos ambientes interno e externo.

É necessário, nesse momento, a elaboração de um plano estratégico de comunicação, o qual consiste na aplicação de recursos de comunicação, com o objetivo de atingir o público-alvo, mostrando a ele as características dos produtos ou serviços ofertados e induzi-lo ao processo de compra, que precisa considerar os pontos comuns dos funcionários.

Tal plano estabelece como essa mensagem deve ser constituída, conduzida e repassada aos envolvidos, vislumbrando problemas e soluções, criando prioridades e gerando negócios em consonância com o momento do mercado.

Outro ponto importante é o levantamento do orçamento para ações comunicacionais, avaliando os recursos disponíveis que geram despesas. Para a execução do plano, são necessários profissionais comprometidos e competentes que entendam das mudanças, saibam enfrentar imprevistos e tenham uma formação multidisciplinar.

Investimentos em comunicação sempre foram relegados a segundo plano, simplesmente porque não há garantias sobre resultados, são intangíveis e com resultados demorados, mas o plano de comunicação estabelece uma nova dimensão, melhora o que já está sendo feito, testando ideias e possibilidades com um planejamento de ações melhor estruturado. Segundo Nassar (2004, p. 79):

**as empresas devem procurar equilibrar suas inúmeras formas de comunicação, em que falar com os funcionários é tão importante quanto com os consumidores. A comunicação para dentro e para fora da empresa é um sistema único, do mesmo corpo, que gera percepções (boas ou ruins) para os diferentes públicos estratégicos da organização.**



É preciso atenção na qualidade, no relacionamento com clientes, na inovação e na criatividade; olhar para o mercado e suas mudanças econômicas, as quais o plano de comunicação consegue revelar; e que a mensagem chegue de forma correta a todos, traduzindo a imagem da empresa.

## **A imagem institucional e suas implicações**

As instituições precisam manter sua imagem no mercado. O objetivo é construí-la, preservá-la e consolidá-la com os clientes e parceiros, e se houver uma crise, precisam dela para manterem-se firmes no mercado. A imagem corporativa se relaciona com a visão que os públicos possuem de determinada organização.

Riel (1995 apud KUNSCH, 2003) afirma que a imagem é um conjunto de significados pelos quais se chega a conhecer um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e se relacionam; também, é o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões constituídas pelas pessoas sobre determinado objeto.

Essa imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual (KUNSCH, 2003).

Embora, hoje em dia, tenhamos muitas ferramentas para a construção e o fortalecimento de uma imagem, o processo não é fácil e é bastante longo. A relação bilateral de mercado atrelada a um constante feedback promove uma sintonia de integração entre os interesses e a promoção da aceitação social da organização.

Não importa o tamanho da empresa, nem seu segmento, é preciso que os gestores entendam a importância de uma imagem forte e, principalmente, como sustentá-la em tempos de internet, pois leva anos para ser construída e segundos para ser destruída.

Até aqui estudamos como a comunicação interna deve ser conduzida dentro de um contexto que agrega trabalho de análise, planejamento e técnicas de avaliação, e ainda ferramentas que sejam bem construídas através de instrumentos que conduzam à comunicação para a parte externa da empresa, implicando na sua imagem. Tudo está interligado nesse composto extenso sobre a gestão da comunicação.



### Refleta

O mundo atual, de constantes transformações, tem trazido significativas mudanças nos negócios, novas práticas de gestão têm aparecido nesses últimos anos. Se antes havia produção, qualidade e satisfação, hoje há também o que chamamos de sustentabilidade e meio ambiente. Sente-se uma necessidade de reavaliar as relações humanas dentro e fora da empresa, e há, ainda, uma preocupação muito grande com aquilo que produzimos e os impactos que ocasionam no planeta.

A comunicação organizacional deve ser vista e posta em prática como um processo de ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que instigue, em muitos casos, comportamentos de criatividade e inovação que funcionem, de maneira democrática, e que disseminem os valores culturais da empresa para públicos internos e externos. Precisamos refletir melhor sobre esses novos tipos de ações e um novo viés sobre nosso comportamento social e profissional e como a comunicação exerce um papel importante nas relações entre os públicos. Nos casos a seguir, vemos alguns modelos de comunicação implantados em 2011 e que as empresas elencadas ainda vem direcionando seus trabalhos dentro dessa extensão progressiva de comunicação e valores:

### **1.Unilever põe a mão na massa**

Caso da Unilever que lançou o OMO versão líquida, ajudando a economizar água e não emitir 130 mil toneladas de carbono da atmosfera.

### **2.Natura encontra a embalagem que faltava**

A Natura, com sua linha Ekos, adotou o plástico verde, 100% reciclável, que reduz em 71% a emissão dos gases efeito estufa.

### **3.Kimberly-Clark avalia impacto ambiental de fornecedores**

A fabricante de produtos de higiene pessoal Kimberly-Clark está à procura de uma localidade no Brasil para suas instalações, onde oferecerá condições de produção com baixo impacto no ambiente.

### **4.EleKtro: eficiência no atendimento**

A Elektro, junto à mão de obra de ponta, conseguiu, depois de fortes temporais, reestabelecer a energia rapidamente em Cunha e São Luiz do Paraitinga, no Vale do Paraíba.

### **5.Philips incentiva a reciclagem de eletroeletrônicos**

Sempre atenta ao meio ambiente, a Philips vem estimulando os consumidores para que retornem equipamentos velhos nos postos de coleta, localizados em sua rede da assistência técnica.

Pense a respeito do que você pode fazer, enquanto gestor da comunicação, para a promoção das mudanças sociais, para o ambiente profissional e pessoal que vive, lógico que dentro de uma coerência. Mãos à obra, o futuro é agora!

Se quiser saber mais detalhes sobre os casos mencionados, acesse:

Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/21-empresas-modelo-em-sustentabilidade-em-2011/>. Acesso em: 4 maio 2017.



### A imagem institucional e a concorrência

As instituições precisam manter sua imagem no mercado. O objetivo é construí-la, preservá-la e consolidá-la com os clientes e parceiros, e se houver uma crise, precisam dela para manterem-se firmes no mercado. A imagem corporativa se relaciona com a visão que os públicos possuem de determinada organização. Em negócios, é fator fundamental para a diferenciação nos negócios. Trabalhar na reputação da organização, seja pequena ou grande, faz parte do contexto que envolve a relação com o mercado e, conseqüentemente, com os consumidores.

Adotar práticas de responsabilidade social é fundamental para criar uma boa imagem. Deve-se estabelecer rotinas constantes que contribuam com o todo, sem exceção.

Segundo uma pesquisa divulgada em 2013, pela *Reputation Institute*, a reponsabilidade social tem um forte peso no olhar do consumidor sobre a reputação das empresas, por isso veja o que você e o local onde trabalha podem contribuir para o social, além da geração de empregos.

Percebemos que muitas empresas já possuem uma imagem forte no mercado, não descuidam em nenhum momento de detalhes que possam "arranhar" sua percepção perante seu público, por exemplo, a Coca-Cola passa por um processo de transição sobre a qualidade nutricional de seus produtos. No link a seguir, você saberá mais sobre a Coca-Cola verde, com menos adição de açúcar.

Fonte: <http://exame.abril.com.br/marketing/coca-cola-lanca-versao-verde-no-brasil-com-menos-acucar/>. Acesso em: 4 maio 2017.

O consumidor está cobrando alternativas mais saudáveis das empresas, sejam de que segmento ou tamanho forem. Elas não podem mais deixar de lado essa percepção cobrada, pois a imagem organizacional está em jogo. Há muita pressão para que a indústria tome providências nos próximos anos quanto à diminuição de açúcar, sódio e gorduras nos produtos, e quem sair na frente e saber vender (se comunicar mais adequadamente com seu público) sairá ganhando.



## Pesquise mais

Como lidar com o excesso de informação? No vídeo a seguir, o empreendedor digital Bruno Picinini nos dá cinco dicas de como saber filtrar essas informações e transformá-las em algo positivo.

PICININI, B. **Como lidar com o excesso de informação em 5 passos.**

Disponível em: <https://youtu.be/jFmHin5mS10>. Acesso em: 4 maio 2017.

## Sem medo de errar

Tendo se deparado com novos desafios, Mariana precisa conhecer melhor a empresa e o segmento sucroalcooleiro, pois, como já sabemos, pleiteia uma vaga de trabalho nessa empresa.

O desafio foi realizar um fichamento, algo aparentemente simples, mas que demanda tempo e energia.

Um fichamento é o ato de ler e registrar assuntos, selecionar, organizar e registrar as informações para uso futuro, traduzindo o que foi escrito em outro texto, trazendo ganho de tempo na confecção de texto ou mesmo conhecimento sobre assuntos diversos.

Mariana deve respeitar três etapas: iniciar uma leitura corrida e geral e, logo após, uma leitura mais cuidadosa, selecionando trechos que acha pertinente para, em seguida, começar a escrever.

Um fichamento traz uma melhor base para o gestor de comunicação, pois, como vimos nesta seção, a comunicação é algo de extrema importância no contexto social e profissional. Nas organizações, ela necessita que haja sempre um extenso trabalho de análise, planejamento e técnicas de avaliação. Ressalta-se aqui um aprimoramento do profissional de jornalismo e relações públicas em enfatizar a comunicação interna, que tem sido colocada com menor importância no planejamento de comunicação das empresas, órgãos ou entidades, muito pela não consciência de seu valor pelos gestores.

Como sugestão para que as informações sejam claras e objetivas, Mariana deve consultar sites e blogs que tenham um autor ou assinatura, para dar mais credibilidade à informação; extrair frases pequenas e com sentido, para não se perder no volume de informações; entrevistar pessoas; discutir com alguém sobre o tema e mostrar o que coletou, para ver se a pessoa compreendeu o assunto, só assim saberá se está no caminho certo.

### Rádio Peão

#### Descrição da situação-problema

Uma agência de publicidade foi contratada com a incumbência de criar um informativo interno de uma pequena empresa no setor de confecção de roupas infantis. Essa empresa possui 43 funcionários (3 na área de limpeza e 40 na produção) e 3 gestores (um na área administrativa, outro na logística e um terceiro no departamento de pessoas). Tal empresa não possui intranet e quer que esse material seja impresso e distribuído para todos os colaboradores, pois detectou uma falha na comunicação interna, a qual estava gerando muitos ruídos, criando a chamada “rádio peão”, nome informal dado a uma rede de rumores dentro das organizações. Ela é o responsável pelas propagações de fofocas ou notícias falsas.

Como vimos, há um desafio permanente em conscientizar e alinhar as dificuldades que existem na comunicação, em diminuir ruídos e falhas que escondem problemas de ajuste de foco e relacionamentos mal trabalhados.

A agência deverá construir esse informativo estabelecendo a seguinte estrutura: objetivos do material, público-alvo, periodicidade, tiragem, formato, nome e seções.

Para auxiliar nesta tarefa, será importante que se faça uma pesquisa no setor de confecção infantil. Identificar quantas páginas o informativo terá, quais são os assuntos que devem ser abordados, o que a empresa quer passar como mensagens e verificar se há algum evento que possa ser criado para ajudar no relacionamento entre os envolvidos e ser usado como assunto e como forma de relacionamento. Você poderá adentrar neste mundo e colaborar com a realização dessa tarefa.

Para iniciar a pesquisa, no link a seguir, tem um caso e soluções sobre a rádio peão:

<https://goo.gl/TKhPrx>. Acesso em: 4 maio 2017.

Aqui, o consultor Max Gehringer dá mais exemplos sobre fofocas, mentiras e suas consequências:

<https://www.youtube.com/watch?v=l18Vn-Q1Sp4>. Acesso em: 4 maio 2017.

## Resolução da situação-problema

Para que o informativo consiga uma proximidade e interesse maior dos funcionários, é importante que todos participem da construção desse material, durante a qual se sentirão importantes e ouvidos, as informações serão processadas, havendo um fluxo maior da comunicação interna.

Agora, vamos ao planejamento das ações e a algumas questões que devem ser levantadas considerando a situação da empresa contratante:

- Considerar o público - Fazer uma pesquisa rápida para detectar o que pensa, como se comporta, o que acha mais necessário em relação a mudanças de comunicação na empresa.

- Escolha dos assuntos - Todos podem participar com ideias e sugestões, uma caixinha com papel e caneta na entrada da empresa pode ser uma solução simples e satisfatória.

- Pesquisar o assunto - Construir um texto com informações bem pesquisadas, com uma estrutura de mensagem que seja clara e compreensível a todos.

- Usar títulos interessantes e impactantes - Hoje em dia, com tantas informações, os títulos dizem muito a respeito do interesse sobre uma matéria, por isso devem evocar a curiosidade.

- Revisar sempre - Veja se está de acordo com o esperado, peça para mais pessoas lerem e darem um feedback.

Com simples ações você consegue um resultado bem bacana, resolvendo o problema para o qual foi contratado para trabalhar.

## Faça valer a pena

**1.** Segundo Kunsch (2003), a imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja:

Assinale a alternativa que completa a afirmação:

a) As pessoas deixam de interpretar as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, não acreditam que cada imagem formada seja única e individual.

b) As pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual.

c) As pessoas não conseguem interpretar as mensagens porque cada imagem formada é única e individual.

d) As mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida não fazem sentido, porque, segundo o autor, somos individuais demais.

e) As pessoas interpretam as imagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, fazendo com que cada mensagem formada seja única e individual.

**2.** A comunicação é algo de extrema importância no contexto social e profissional. Nas organizações, ela necessita que haja sempre um extenso trabalho de análise, planejamento e técnicas de avaliação. Em sua essência, a comunicação pode assim ser descrita:

Assinale a alternativa correta:

a) A comunicação serve como forma de auxiliar a reconstrução da vida social, ao organizar seus fundamentos e ajudar na construção do desenvolvimento da teoria da sociedade.

b) A comunicação não serve como forma de auxiliar a reconstrução da vida social, e sim apenas para organizar seus fundamentos e ajudar na construção do desenvolvimento da teoria da sociedade.

c) Na vida social, a comunicação serve como forma de auxiliar a reconstrução da comunicação ao organizar seus fundamentos e ajudar na construção do desenvolvimento da teoria da sociedade.

d) A comunicação deve somente auxiliar a reconstrução da vida social e pessoal.

e) A sociedade serve como forma de auxiliar a reconstrução pessoal ao organizar seus fundamentos e ajudar na construção da comunicação.

**3.** A \_\_\_\_\_ só é bem-sucedida quando o \_\_\_\_\_ recebe, \_\_\_\_\_ e interpreta a mensagem:

Assinale a alternativa que complete as lacunas corretamente:

a) Ideia, emissor, compreende.

b) Comunicação, destinatário, verticaliza.

c) Forma, ato, verticaliza.

d) Comunicação, destinatário, compreende.

e) Questão, emissor, compreende.

# Seção 1.3

## A comunicação administrativa operacional

### Diálogo aberto

Vamos voltar com Mariana. Pois bem, até este momento, ela já absorveu muitas informações importantes e fez seu fichamento, a qual a ajudou muito a compreender o modelo de instituição que está pleiteando uma vaga. Está cada vez mais afiada sobre a compreensão da gestão da comunicação.

Nesta seção, Mariana verá sobre a comunicação administrativa operacional, assunto que nunca ouviu falar, afinal ela tem apenas 18 anos. Para que empresa funcione de maneira sempre constante e com bons resultados, é importante a clareza nos objetivos em relação às partes interessadas. Regras e normas são de fundamental importância, tendo, assim, mais contato com a conduta que se é esperada no ambiente de trabalho. Tais procedimentos ajudam a sanar possíveis falhas na condução da comunicação, no uso da tecnologia e, conseqüentemente, na satisfação final do cliente, entendendo, portanto, sua relação com o produto que será entregue. Embora esteja um pouco assustada com o volume de informações perante a sua inexperiência, Mariana ainda continua motivada. Ela que ainda está pleiteando a vaga de trabalho, deverá construir um relatório, solicitado pelo gestor do departamento/setor da empresa, com o objetivo de fazer um levantamento sobre a realidade desse setor, e também testar as habilidades de escrita de Mariana. Ela terá liberdade de fazer uma imersão de 8 horas nesse ambiente da empresa para a coleta de dados necessários. Tal relatório deverá estar dentro deste modelo:

1. Introdução abordando o departamento/setor.
2. Quais são os problemas existentes em seu departamento/setor.
3. Quais são os objetivos que esse departamento/setor possui.
4. O desenvolvimento com informações sobre o departamento/setor.
5. As considerações finais.

Lembre-se de que a elaboração de excelente relatório deve estar de acordo com as normas da ABNT de escrita, formatação e referências.

Tal relatório a auxiliará na hora da condução do processo seletivo, possibilitando uma visão mais objetiva sobre a comunicação dentro da empresa e a função do cargo que ocupará.

## **Não pode faltar**

### **A elaboração de rotinas, normas e regulamentos administrativos**

A comunicação administrativa operacional tem a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais, auxiliando na disseminação das regras e normas da organização. Tais rotinas, normas e regulamentos administrativos devem estar em consonância com o mercado, com a realidade do segmento e também que seja do conhecimento de todos os funcionários.

Antes de falarmos sobre rotinas, normas e regulamentos, é importante entendermos que estamos alocados num contexto administrativo, o qual tem como base o planejamento, a direção, o controle e a supervisão, e que exige critérios nas atividades gerenciais e rotineiras, de forma sempre ordenada nas organizações.

Podemos definir organizações como um processo voltado a estruturar de forma funcional os recursos disponíveis, com o objetivo de uma atuação constante e organizada, gerando eficiência e obtendo, portanto, o resultado esperado. É constituído por órgãos e pessoas que darão vazão ao aparato administrativo necessário.

As rotinas, as normas e os regulamentos administrativos são procedimentos que acontecem em uma empresa. Tratam-se de todas as entradas, procedimentos e resultados de uma companhia. São o conjunto de atividades executadas por profissionais, os quais podem ser administradores ou gerentes.

Uma comunicação eficaz no mundo organizacional pode ser entendida como aquela que transforma e enriquece as atitudes internas, fazendo com que as rotinas, as normas e os regulamentos administrativos sejam propagados, e as pessoas os entendam e utilizem de forma adequada. O desenvolvimento da cultura empresarial deve ser baseado no diálogo e na troca de ideias, impressões e sentimentos para manter a engrenagem sempre atualizada e funcionando.

## Ciclo da comunicação voltada aos setores e às pessoas

A comunicação é algo inerente ao ser humano desde seu nascimento. Passamos a vida nos adaptando e aprimorando a forma de nos comunicarmos e de transmitirmos nossos sentimentos, opiniões, interesses e anseios da forma mais clara possível.

Segundo Berlo (1970, p. 20), “nós nos comunicamos para influenciar – para afetar com intenção”. Precisamos atingir de forma clara quem está à nossa frente, afetando de forma positiva o ambiente e a si próprio. Precisamos, portanto, de um planejamento da comunicação, pois, como dito anteriormente, estamos no âmbito administrativo.

**O processo Planejamento das Comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas; por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem. Embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações sobre o projeto, as necessidades de informações e os métodos de distribuição variam muito. Um fator importante para o sucesso do projeto é identificar as necessidades de informações das partes interessadas e determinar uma maneira adequada para atender a essas necessidades. [...] O planejamento das comunicações está, muitas vezes, estreitamente ligado aos fatores ambientais da empresa e às influências organizacionais, pois a estrutura organizacional do projeto terá um efeito importante nos requisitos de comunicações do projeto. (PMBOK, 2004, p. 225)**

O ciclo da comunicação voltada aos setores e às pessoas está diretamente relacionado ao plano de comunicação, ferramenta base que estabelece como essa comunicação será difundida na empresa.

Para elaborar um plano de comunicação, devemos seguir os seguintes passos:

- Qual é o objetivo?
- Qual mensagem pretende divulgar?
- Qual público quer atingir?
- Qual é a estratégia usada, ou seja, qual forma de comunicação é a mais apropriada para que a mensagem chegue ao destinatário?;

quais serão as ferramentas de comunicação eficazes para transmitir a mensagem e qual deverá ser o momento para isso?

- Avaliação.
- Cronograma das ações.

Para um plano potencializado, contamos muito com a tecnologia, a qual envolve uma série de instrumentos, métodos e técnicas que visam à resolução de problemas.

## **O embasamento tecnológico respectivo à comunicação**

No contexto que vivemos, dentro do século XXI, aponta-se uma nova relação entre homem, organização e mundo, em que a tecnologia infiltra-se de forma intensa nessa tríade, estabelecendo mudanças na forma de agir e pensar, novos modelos organizacionais estão se moldando, e do homem está sendo exigido mais criatividade. A comunicação organizacional vem assumindo um novo papel, em outro nível, as ferramentas são outras, a tecnologia oferece um suporte de possibilidades nunca antes visto, novos limites são impostos, os quais envolvem desde o clima interno até as relações institucionais. Para isso, é necessária a criação de canais que possam gerar a participação de todos de forma interativa e constante.

A comunicação nas empresas é o espelho de sua cultura, e assim reflete os valores das organizações, tanto o que tem de bom quanto de ruim. "Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido, ou seja, ético e transparente" (BUENO, 2003, p. 4).

Percebemos claramente, no contexto em que as novas tecnologias estão mais presentes, que há uma exposição maior das informações, gerando um relacionamento mais próximo e constante, o qual também chamamos de interatividade, sendo essa uma vantagem da mídia digital perante a mídia tradicional. O conteúdo que é oferecido online deve oferecer ao usuário uma mensagem que seja compreensível e tenha um mínimo de interação entre os envolvidos.

Podemos, então, avaliar, neste momento, que as novas tecnologias vêm agregar valores, e é um caminho sem volta, porém, antes de tudo, precisamos de entendimento para saber lidar com o novo,

trazê-lo para mais perto, de forma gradativa, para que todos tomem conhecimento e saibam seu valor e seu modo de usar, sem isso as organizações e pessoas tendem a não evoluir e a desaparecer.



## Assimile

### **A imagem e a tecnologia**

Percebemos que novas tecnologias estão mais presentes, que há uma exposição maior das informações, gerando um relacionamento mais próximo e constante, o qual também chamamos de interatividade, sendo essa uma vantagem da mídia digital perante a mídia tradicional. O conteúdo que é oferecido online deve oferecer ao usuário uma mensagem que seja compreensível e tenha um mínimo de interação entre os envolvidos.

Vivemos um cenário mercadológico que exige mais consciência, mais responsabilidade sobre as imagens construídas pelas organizações. Essas organizações, como sistemas abertos, estão em constante permuta com o ambiente, seja ele interno e/ou externo, estabelecendo, assim, a dependência mútua entre estes.

A imagem pública das organizações passou a ser um elemento estratégico na gestão.

Neste sentido, o impacto social é muito relevante e intenso dentro da chamada revolução digital, que teve início na década de 1970, até a chegada da internet nos anos de 1990, a partir de quando não conseguimos mais dissociar nossa vida, tanto particular quanto profissional, de tudo que envolve esse mundo virtual. Há, portanto, uma discussão que está ligada à evolução na gestão da comunicação com o cliente e sua satisfação.

### **A satisfação do cliente**

Como dito anteriormente, estamos passando por grandes transições, o comportamento social está sendo afetado de forma drástica, as mudanças estão ocorrendo a largos passos, impressos (folhetos e folders) ou mesmo contatos físicos estão se rareando, enquanto o universo digital ganha forma e espaço.

A geração millennial, a qual cresceu já com o mundo digital, faz essas mudanças se acelerarem e a relação empresa cliente passe a

ser virtual. E quanto às outras gerações? Neste caso, temos algumas transformações a serem levadas em consideração:

- A passagem do papel e o contato presencial: se antes a forma impressa e as relações pessoais eram mais comuns e necessárias, hoje substituímos por aplicativos, softwares, mobiles, entre outros, que facilitam e potencializam nossa comunicação a distância.

- O desenvolvimento de novos canais: com essas mudanças, canais foram criados para uma melhor interatividade entre as pessoas e também para chegar a novos clientes. São canais físicos (por exemplo, telefones móveis, tablets, tecnologias portáteis) ou mídias sociais (por exemplo, Facebook, Instagram, Twitter e o WhatsApp). Nos últimos anos, as mensagens de texto apareceram como canais cada vez mais importantes, o que levou ao desenvolvimento de soluções mais rápidas e eficazes.

- Comunicação interativa e multicanal: agora, a comunicação com o cliente é interativa, similar a uma conversa face a face, e além disso está em diversos canais, potencializando a conexão entre as partes envolvidas e resolvendo problemas de forma mais eficiente.

- O intercâmbio de dados com os clientes, movimento de simples a complexo: comunicações de consumo e pontos de contato estão agora integrados com toda a rotina do cliente, se converteram em uma necessidade estratégica para os modelos de negócio. Passar para uma gestão da comunicação com os clientes na forma digital é evoluir de uma simples tarefa administrativa para uma atividade de criação de novos valores.

Segundo o publicitário **Rogério Rodrigues Santos** (2016, s. p.), em seu artigo *A tecnologia como aliada no relacionamento e comunicação com os colaboradores e clientes*,



coloca que a tecnologia é sim uma grande aliada em diversos processos, principalmente na comunicação com os colaboradores, pois interfere diretamente na qualidade e agilidade dos serviços prestados a milhares de clientes. É preciso estar bem atento para algumas condutas no momento de se usar os recursos de tecnologia na comunicação, por exemplo:

- Redigir textos claros, sem erros de ortografia, pois esse conteúdo é formal e representa o que a empresa pensa e quer divulgar;

- Possuir outros formatos e ferramentas de comunicação mais tradicionais (e-mail, cartazes, jornal impresso etc.), pois ainda há uma pequena parcela de pessoas que não possuem acesso aos meios mais modernos de comunicação ou preferem os meios tradicionais;
- Respeitar sempre quem vai receber sua mensagem, ou seja, evitar contatar pessoas em horários inadequados (exemplo: sua empresa tem como horário de trabalho de segunda a sexta, das 8 às 18 horas, não é adequado enviar uma comunicação de trabalho num domingo, a não ser que seja uma mensagem para o Dia das Mães, por exemplo);
- Quando possível, criar uma via de duas mãos, ou seja, permitir a quem recebe as mensagens da empresa o poder de responder, se manifestar.

Vimos, nesta seção, que a gestão da comunicação toma novos rumos, se vê dentro de mudanças sociais e de comportamentos dentro do contexto administrativo, no qual rotinas, pessoas, tecnologias e clientes são envolvidos com o objetivo de se relacionarem de forma harmoniosa. Mudanças sempre sofrerão resistência, não é um processo fácil, por isso esse embasamento de um profissional da comunicação mais complexo, que possa auxiliar com mais ênfase todo processo interno para que resvale, com bons resultados, no ambiente externo.

A qualidade da comunicação passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio, pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais, pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefias e funcionários. (KUNSCH, 2003, p. 160)



Refleta

### A informação em seu ambiente

Estamos tratando, nesta disciplina, sobre a gestão da comunicação e como podemos enxergá-la como algo sofisticado e amplo. Neste sentido, vemos que o papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional tem despertado diferentes enfoques conceituais ou mesmo teóricos, e a não aplicabilidade de todos os processos envolvidos na comunicação dentro e fora do ambiente das

organizações nos leva a refletir constantemente sobre a necessidade de um novo conceito de comunicação organizacional, sempre como um elemento estratégico na realização dos objetivos e também na tentativa de superar o velho modelo do conceito tradicional de comunicação empresarial. Segundo Braman (1989, p. 239), "a informação não é afetada somente por seu ambiente, mas ela própria afeta os outros elementos do ambiente. A informação não é aquilo que está somente embutida numa estrutura social, mas ela mesma é criadora da estrutura". Pense e reflita sobre esta colocação.

Precisamos refletir mais sobre a informação e a comunicação, e estarmos em constante observação de seu importante papel na prática de gestão empresarial em um mundo globalizado.



## Exemplificando

### Tecnologia e relacionamento

Sabemos que a tecnologia é um fator que impacta diretamente nos custos. O principal aspecto na hora de escolher o software deve ser a satisfação de seus clientes e a facilitação da comunicação. No mercado, existem diversos softwares, aplicativos e soluções que servem para o relacionamento com o cliente. No entanto, é importante pensar que, para satisfazê-lo, é preciso estar antenado com o que há de mais moderno.

Se no passado o processo de comunicação acontecia de forma mais lenta, hoje o relacionamento mudou e tornou-se muito mais ágil e em tempo real. Há diversos recursos: dos mais simples, como o e-mail, aos mais complexos, como as mídias sociais e os aplicativos.



## Pesquise mais

Leia mais sobre as ações de comunicação e relacionamento da Copenhagen. SÁ, Sylvania de. **Kopenhagen reformula Kop Club e fortalece ações de relacionamento**. Disponível em: <https://goo.gl/6m0SyY>. Acesso em: 28 jun. 2017.



### O cliente sempre satisfeito

Aqui, temos a oportunidade de conhecer conteúdos que agregam informações adicionais e de importância ímpar ao contexto estudado.

Os assuntos abordados em *Refleta* e *Exemplificando* estão diretamente relacionados a este *Pesquise mais*, a ideia é sempre conseguirmos encontrar conexões entre os assuntos aqui descritos.

Vamos pesquisar mais sobre a importância da satisfação do cliente, pois é ela que mantém a fidelidade, levando a um crescimento na participação de mercado e na lucratividade, gerando, ainda, uma imagem positiva da empresa.

Quando os clientes sabem o valor do seu dinheiro perante os produtos ou serviços de uma empresa, há maior propensão de voltar, especialmente se têm tido uma boa experiência com os funcionários da empresa.

Satisfazer a necessidade do consumidor significa não apenas descobrir o que ele quer, mas saciar constantemente seus desejos, pois a maioria das pessoas não sabe exatamente o que quer.

## Sem medo de errar

Mariana, neste momento, precisará elaborar um relatório, documento sempre importante e necessário, mas às vezes pouco valorizado.

O relatório possibilita o levantamento de dados e o que é positivo e negativo, faz com que outras pessoas também se informem sobre o assunto, ajuda no trabalho de pesquisas ou mesmo na construção de projetos, ajuda em ações futuras, entre outros.

Deve contemplar, portanto, o maior número de informações, pois, para conseguir seu objetivo, Mariana deve trabalhar arduamente nesse processo.

Como houve a possibilidade de passar 8 horas na empresa para investigar o departamento/setor, elaborou um questionário bem detalhado para entrevistar as pessoas e saber mais.

Tal questionário está assim estruturado:

1. Idade.
2. Gênero.

3. CRE (Coeficiente de Rendimento Escolar).
4. Quanto tempo de empresa?
5. Função?
6. Qual é o perfil do cliente atendido?
7. O que entende por tecnologia e como lida com ela?

Após aplicação e tabulação deste levantamento, deve-se finalmente elaborar o relatório conforme as instruções recebidas no *Diálogo aberto*.

Com este relatório é possível saber mais sobre rotinas, processos tecnológicos, perfil das pessoas envolvidas e dos clientes, podendo usar tal documento num futuro próximo, quando de sua possível contratação.

## Avançando na prática

### Criando um blog, compartilhando informações

#### Descrição da situação-problema

Neste momento, somos desafiados a ir além, a construção de textos e seu compartilhamento nos traz um embasamento teórico e prático mais aprofundado quando trocamos ideias e experiências.

A criação de um blog sempre é muito instigante e nos garante um canal de comunicação bastante eficaz.

Com um **blog**, a empresa terá a possibilidade de **entender** e **interagir** com o seu cliente de uma forma que nunca teve antes. Nas publicações, é possível incentivar os comentários com perguntas, troca de **experiências** e, assim, conhecer mais os envolvidos, criando uma grande oportunidade de responder a perguntas e construir relacionamentos mais fortes com as pessoas.

Neste caso, quais questionamentos podem ser levantados e que poderão contribuir na construção de um blog?

#### Resolução da situação-problema

Aqui, nos forçamos (e isso é muito positivo) a trabalhar, construir ideias e aceitar as críticas alheias, respondendo, devolvendo comentários bem embasados, um bom conteúdo sempre faz a diferença.

Alguns apontamentos que podemos levantar para construir o blog:

O que não pode faltar num blog:

- Mostrar o que tem a oferecer.
- Estabelecer um foco em suas postagens.
- Explicar bem o que faz.
- Cuidado com a gramática.
- Entender sua audiência.
- Relacionar-se com seu público.

Após o blog criado, é importante que compartilhe o link em suas mídias sociais com seus colaboradores, colegas e amigos, instigue a leitura e o feedback nos comentários.

## Faça valer a pena

**1.** Uma \_\_\_\_\_ eficaz no mundo organizacional pode ser entendida como aquela que transforma e enriquece as atitudes internas, fazendo com que as \_\_\_\_\_, normas e regulamentos \_\_\_\_\_ sejam propagadas, e as pessoas as entendam e utilizem de forma adequada.

Assinale a alternativa que preenche as lacunas corretamente:

- a) comunicação, internos, rotinas.
- b) visibilidade, administrativos, rotinas.
- c) comunicação, rotinas, administrativos.
- d) comunicação, administrativos, rotinas.
- e) visibilidade, rotinas, administrativos.

**2.** Segundo o Publicitário Rogério Rodrigues Santos (2016), em seu artigo *A tecnologia como aliada no relacionamento e comunicação com os colaboradores e clientes*, a tecnologia é sim uma grande aliada em diversos processos, principalmente na comunicação com os colaboradores, pois \_\_\_\_\_

Assinale a alternativa que preenche corretamente a frase:

- a) não interfere diretamente na qualidade e agilidade dos serviços prestados a milhares de clientes.
- b) não interfere diretamente na qualidade e agilidade dos serviços prestados a milhares de funcionários.
- c) interfere diretamente na qualidade e agilidade dos serviços prestados a milhares de funcionários.
- d) interfere diretamente na qualidade e agilidade dos serviços prestados a milhares de clientes.

e) interfere diretamente na qualidade e agilidade do mercado e a milhares de funcionários insatisfeitos.

**3.** O ciclo da comunicação voltado aos setores e às pessoas está diretamente relacionado ao plano de comunicação. Isso nada mais é que: Assinale a alternativa correta:

a) A ferramenta base que estabelece como essa comunicação será difundida na empresa.

b) A ferramenta base que estabelece como essa comunicação será difundida apenas na intranet.

c) A causa que estabelece como essa comunicação será difundida na empresa.

d) A ferramenta base que estabelece como essa tecnologia funcionará no ambiente interno.

e) Ferramenta base que cria sites e blogs que serão difundidos na empresa.

# Referências

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à prática e à teoria. São Paulo: Martins Fontes, 1970. p. 20.

BUENO, William da Cos. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Manole, 2003.

BRAMAN, S. Defining information: an approach for policymakers. **Telecommunications Policy**, v. 13, n. 3, p. 239, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 38.

GALISTEU, R. **A diferença entre marketing, propaganda e publicidade, relação públicas e jornalismo**. Disponível em: <https://goo.gl/R9dJHD>. Acesso em: 28 jun. 2017.

GESTÃO PROJETOS PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard, 2004.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projeto**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PEREIRA, C. R. **Jornalismo sedutor**: a influência da publicidade na produção jornalística. Disponível em: <http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/CPereira.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2017.

SANTOS, Rogério Rodrigues. **A tecnologia como aliada no relacionamento e comunicação com os colaboradores e clientes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/a-tecnologia-como-aliada-no-relacionamento-e-comunicacao-com-os-colaboradores-e-clientes/110691/>. Acesso em: 24 maio 2017.

TEDX TALKS. **A lagarta e a borboleta** - da criatividade à inovação: Martha Gabriel at TEDx Jardim das Palmeiras. Disponível em: <https://goo.gl/w1Qf4T>. Acesso em: 28 jun. 2017.



# O gerenciamento da comunicação

### Convite ao estudo

Bem-vindos a esta nova unidade, a qual continuaremos a estudar e entender a Gestão da Comunicação, agregando novas informações e trazendo outras perspectivas para os profissionais de Relações Públicas e Jornalismo.

Na unidade anterior, estabelecemos um traçado sobre a compreensão da Gestão da Comunicação, inserindo você num contexto de mercado através de um olhar administrativo e publicitário, em que as comunicações mercadológica, institucional e administrativa interna nos deram um painel a respeito dos desafios profissionais voltados à disciplina.

Nesta unidade, vamos trabalhar com Gerenciamento da Comunicação, abordando a conexão entre as partes interessadas num processo de formação de equipe, de construção do produto e leitura dos resultados, e também a agilização na tomada de decisão, ponto de extrema importância em que a informação é veloz e os planos e os conflitos precisam de cuidados constantes, sem esquecer o que já foi abordado, que as pessoas são a força motriz e criativa de todo o processo, necessitando sempre de alinhamentos, responsabilidades, competências e cuidado na retenção de seus talentos.

Como dito anteriormente, a fomentação desta disciplina relaciona-se à importância na formação de um profissional capacitado, bem informado e mais completo, de acordo com as necessidades de um novo mercado que está sendo desenhado.

Vamos continuar nos inspirando em Mariana, a estudante na área de comunicação, aluna aplicada e motivada, que tem como objetivo ser uma profissional muito séria e dedicada, sabendo que precisa estar preparada para os grandes desafios que estão

por vir, ainda mais nesse processo de transição tecnológica que está passando a comunicação. Neste momento, começa um novo desafio, pois ela passou no processo seletivo que estava concorrendo. Lembra-se? Na empresa de setor sucroalcooleiro. Pois bem, agora ela ocupa a vaga no cargo de assistente de comunicação para projetos inovadores internos. Ela tem como missão integrar-se à nova equipe, entender a missão, a visão e os valores da empresa e desenvolver-se como uma profissional sempre atenta às possibilidades que o mercado traz.

Mãos à obra que uma nova unidade se inicia!

# Seção 2.1

## A conexão entre as partes interessadas

### Diálogo aberto

Olá, caro aluno, lembra-se da Mariana? Pois bem, depois de muito esforço, ela foi selecionada para o cargo, está muito empolgada para iniciar seu novo desafio. A rotina árdua para retenção e entendimento das informações foi de extrema importância. Ela está começando suas funções de assistente de comunicação, mas primeiro está sendo apresentada pelo seu líder à sua equipe, a qual é bastante heterogênea, composta de pesquisadores, administradores, estudantes, estagiários e comunicadores.

Terminadas as apresentações, Mariana já começa a colocar a mão na massa. Neste momento, foi reiterada a importância de todos estarem sempre alinhados com tudo o que acontece dentro do departamento pelo qual é responsável, e que seu primeiro desafio será a elaboração de um pequeno informativo, de duas laudas, no máximo, sobre condutas internas de comunicação, com ideias simples, que todos possam entender e acompanhar para uma melhor conexão entre as partes interessadas interna ou externamente, sendo esse o grande desafio que as empresas enfrentam, exatamente pela heterogeneidade da composição da equipe e pelos interesses e pelas formações diversas.

Tal informativo deve ter como base:

- 1- Qual o papel do líder e seu envolvimento no trâmite de ideias e relacionamento com sua equipe.
- 2- Quem são todos os envolvidos e seus papéis.

O documento vislumbra como esse fluxo e seus envolvidos podem contribuir para a empresa, levando em consideração alguns requisitos e expectativas de todas as partes envolvidas em relação a um projeto. As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do processo na empresa, mas para que isso não aconteça tal informativo pode contribuir para a constância do desempenho das equipes e também gerar mais confiança e entusiasmo nos envolvidos.

## Não pode faltar

### Estabelecer critérios na formação da equipe e seus interesses

Um dos maiores desafios no mercado contemporâneo está relacionado à formação de equipes, pois o processo colaborativo está cada vez mais presente e focado, sendo que as ações individualizadas tendem a perder espaço dentro das corporações. A formação de equipes passa a ser um ponto-chave e diferencial na estratégia empresarial, missão essa de um bom líder (tema que estará em toda essa unidade), exigindo cuidados, responsabilidades e um olhar sobre tendências de mercado, elementos que garantem o sucesso da empresa. Um bom líder traz resultados se construir uma boa equipe de profissionais, de talentos, de personalidades, porque delegar tarefas não é uma atividade simples e exige habilidade e conhecimento por parte desse profissional, ou seja, lidar com pessoas, mediar conflitos e gerenciá-las é um processo árduo e extremamente necessário.

Quando dito que o líder precisa de um olhar sobre tendências de mercado, quer dizer que ele deve estar “atenado” no comportamento dos profissionais para enxergar quais os melhores que farão parte da sua equipe, e que cada um se responsabilize pela atividade que mais conhece e por sua habilidade em executar.

Para que haja a construção de uma equipe heterogênea (de talentos múltiplos), precisamos entender um pouco sobre o que chamamos de matriz de responsabilidades, a qual está apoiada na divisão adequada do trabalho. Antes, contudo, é necessário que algumas perguntas sejam feitas:

Como deverá ser feita a divisão do trabalho e a distribuição de responsabilidades?

Como fazer essa divisão de modo que não se perca o foco dos objetivos da empresa?

Como explicar de maneira fácil e compreensível essa divisão?

Quem sabe fazer o quê?

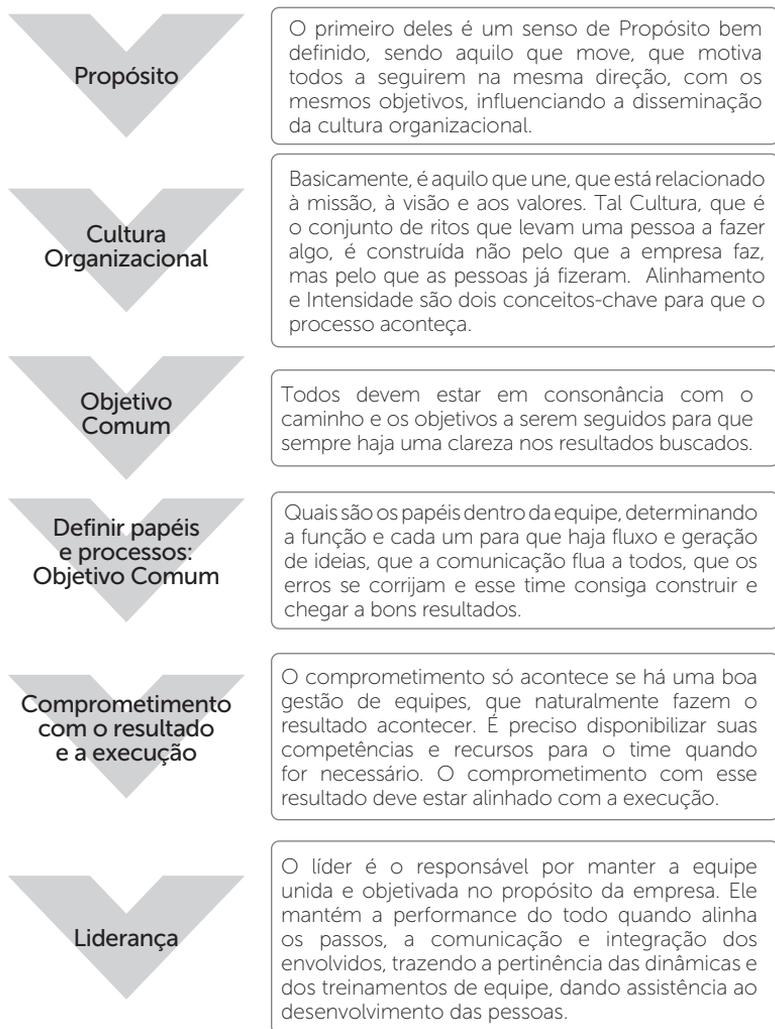
Como o profissional jornalista ou RP pode auxiliar nesse processo?

Qual experiência cada colaborador possui e onde melhor ele se encaixa?

As respostas auxiliarão na matriz de responsabilidades e ajudarão o líder a dividir corretamente quem será responsável por cada função. Quando bem trabalhadas, se tornam peças-chave e únicas, as quais concorrente nenhum poderá copiar.

A Figura 2.1 demonstra a base da matriz de responsabilidades, a qual conseguirá construir o fortalecimento de relacionamentos entre equipe e empresa.

Figura 2.1 | Matriz de responsabilidade



Fonte: elaborada pelo autor.

Precisamos observar que a função do profissional de Jornalismo e Relações Públicas é auxiliar no fluxo da comunicação, tanto interna como externa, dentro de uma base administrativa, aderindo, ainda, habilidades do publicitário. Há, portanto, a necessidade de se reinventar para a melhor adequação a um mercado cheio de mudanças e sempre competitivo. Os nichos da comunicação social exigem profissionais proativos e com vasto conhecimento, em especial aquele que envolve seu segmento.

O profissional de comunicação, em suas habilitações, está se dirigindo também para o mercado de comunicação corporativa e, principalmente, a comunicação interna.

É possível constatar que o investimento em comunicação interna nas empresas vem crescendo, tendo cada vez mais espaço nas corporações, sendo um nicho a ser explorado pelos profissionais de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade.



## Reflita

### **O homem, a comunicação e o mercado de trabalho**

A produção do trabalho é gerida pelo próprio homem, e traz uma reflexão quando da compreensão do que significa trabalhar e dos usos da comunicação frente à concepção de trabalho apreendida.

Sabemos que o ser humano desdobra-se de forma física e intelectual no que diz respeito às tarefas, aos objetivos, às ideias e práticas em sua atividade no universo profissional.

Suas ações no trabalho e sua comunicação formam um processo único, causando o movimento e a ação na produção com funções em âmbitos distintos: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre os outros homens, voltada, basicamente, a entender que a comunicação, inicialmente, constitui-se a partir das necessidades desse homem em relacionar-se com a sua volta em prol de sua própria sobrevivência.

A interação entre os homens é um fator fundamental em seu meio profissional, muitos não sabem como construir as relações sociais, e sem isso não é possível ao homem trabalhar.

Há, portanto, muitos caminhos possíveis que podem ser percorridos com o propósito de se compreender a comunicação no mundo do trabalho. A escolha dependerá do entendimento que se tem sobre comunicação no trabalho e na sociedade.

Dica de leitura complementar:

REBECHI, Claudia Nociolini. A comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e por outros. **Revista Eptic.**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan./abr. 2015.

## O papel do líder e seu envolvimento com a equipe

Nos últimos tempos, o papel do líder passou por grandes transformações. Fica cada vez mais complicado defini-lo, as mudanças no ambiente profissional e social contribuem para isso. O cerne desse profissional está ligado estreitamente à sua paixão, à comunicação, ao pensamento estratégico, à sua visão do mundo e do mercado, à habilidade em conduzir e unir pessoas, à adaptação ao meio, ao relacionamento, à disciplina, à busca de seu melhor e, principalmente, à automotivação.

Um líder pode nascer líder ou pode se tornar líder, contudo precisa ser plural, e Peter Drucker (2000 p. 27) fala desse pluralismo em liderança, deixando claro que

**são os líderes da atualidade que devem assumir a responsabilidade por aqueles que serão líderes do futuro. Cabe a esses executivos conduzir as próprias instituições e a si mesmos; e essa responsabilidade não termina aí, ela ultrapassa o muro das instituições, o que requer concentração constante por parte da instituição como um todo, não só da cúpula**

Drucker (2000, p. 41) conclui sua advertência afirmando que os "líderes terão que lidar com os imperativos da globalização"; isso, necessariamente, os levará a "lidar com as várias localizações, com perspectivas múltiplas e várias colunas".



**Pesquise mais**

### Sobre líderes

Um líder pode nascer líder ou pode se tornar líder, contudo precisa ser plural, e sobre isso Peter Drucker deixa claro que são os líderes da atualidade que devem assumir a responsabilidade por aqueles que serão líderes do futuro.

Ele precisa estar preparado para as mudanças e adversidades constantes

no mercado, e ainda não só saber lidar com gente mas também gostar de gente.

No link a seguir, o consultor empresarial Max Gehringer fala a respeito do que é liderança e de como se tornar um líder:

Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/max-gehringer/2012/03/20/COMO-SE-TORNAR-UM-LIDER.htm>. Acesso em: 8 jun. 2017.

Nesse contexto, o líder precisa lançar seus esforços nas melhorias do individual para o coletivo, potencializando o funcionamento dos grupos e das equipes de trabalho, levando-se em consideração a interação pessoal e a qualidade da comunicação para um melhor desempenho dos membros na forma de interagir uns com os outros com eficiência.

Ilustrando melhor esse contexto, podemos ainda caracterizar os líderes em três estilos clássicos:

**Liderança Autocrática:** é um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo.

**Liderança Democrática:** o líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto.

**Liderança Liberal:** há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada.

O líder contemporâneo deve obedecer ao seu contexto e se transformar constantemente: deve ser uma atividade pensada, planejada, aperfeiçoada e de constante manutenção, requisito fundamental para o sucesso da organização, ainda mais se levarmos em consideração a rotatividade de profissionais nas equipes e da geração millenium.



### Exemplificando

Nos links a seguir, você poderá entender melhor com casos reais apresentados no Programa Mundo S/A, do canal a cabo GloboNews, na qual empresas, como Acesso Digital, Natura, Embraer, entre outras, falam sobre a revolução na forma de enxergar o líder. Apresentam ainda entrevistas com os consultores Cesar Souza e Eduardo Gianetti.

Parte 1 - Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jKdFxQPahw8>.  
Acesso em: 29 maio 2017.

Parte 2 - Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9JtA8ncpSac>.  
Acesso em: 29 maio 2017.

## **Responder às necessidades de informação entre as partes envolvidas**

A informação, o conhecimento, a inovação e a competitividade são fatores críticos de sobrevivência organizacional e devem pertencer ao cerne do líder e da sua equipe, tornando-se necessário o contínuo monitoramento de informações nos ambientes interno e externo, traduzindo a capacidade da organização na condução adequada da informação e do conhecimento.

Seu valor está ligado àquilo que chamamos de gestão estratégica da informação e do conhecimento, que tem a finalidade de gerar inovação e competitividade e é uma realidade mais adequada das empresas, conforme alerta Cubillo (1997); e ao

**conhecimento que é uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e 'insight' experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2001, p. 6-7)**

Tais elementos, dentro do contexto organizacional, são fundamentais para que haja mais cooperação entre os envolvidos, ocasionando mais produção e melhores decisões nas organizações.

Vejam os termos usados, pois algumas dificuldades ocorrem quando da distinção entre informação e conhecimento. Neste âmbito, Davenport e Marchand (2004, p. 190) consideram que "conhecimento é a informação dentro das mentes das pessoas, sem uma pessoa consciente e perspicaz não há conhecimento".

Em decorrência das novas tecnologias da comunicação e informação, observa-se uma intensificação na codificação do conhecimento e toda forma de conhecimento pode ser decodificada, retransformada e reutilizada.



### **Comunicação como instrumento estratégico nas empresas**

Com as inúmeras transformações que estamos sofrendo dentro do contexto social e profissional, aliado a um avanço tecnológico muitas vezes incompreensível, as empresas passam por uma modificação de postura estratégica coerente com um novo mercado. Qualidade e atendimento não são diferenciais, os clientes estão cada vez mais informados e exigentes.

É importante ressaltar que empresas que investem na satisfação entre os funcionários destacam-se no mercado, pois tais atitudes são assimiladas pelos clientes, fortalecendo o relacionamento.

Percebemos, diante disso, que a comunicação auxilia na intensificação e no fortalecimento nos relacionamentos, trazendo como resultado um entendimento mais estreito entre empresa e cliente. Essa comunicação deve estar sempre em consonância com a missão, a visão e os valores de uma organização, pois é daí que serão estabelecidas estratégias direcionadas aos públicos com os quais se pretende relacionar.

O investimento em comunicação como instrumento estratégico ocasiona a construção de marcas mais fortes e presentes, integração, fluxo e motivação das pessoas, trazendo, portanto, resultados satisfatórios.

Portanto, a informação entre todas as partes envolvidas deve ser gerenciada dentro da construção de um trabalho constante e sério, visando à equipe e ao seu papel, e aos sistemas humanos e físicos que consigam participar ativamente dos processos decisórios e das melhorias que influenciam diretamente na organização das informações.

A consciência da aprendizagem contínua cria sempre um ambiente propício para as discussões e trocas de ideias entre os envolvidos, auxiliando na criação de canais de comunicação e serviços de informação mais eficientes, seja interna ou externa.

### **Gerar confiança, entusiasmo e estímulo no trabalho em equipe**

A motivação é a força propulsora que conduz o indivíduo a realizar algo com excelência, ajuda na geração da confiança, do entusiasmo e do estímulo. O termo motivação está ligado à força (motivo) que nos leva a agir, a qual está relacionada aos nossos desejos, necessidades

e vontades, e neste sentido sua compreensão está ligada ao próprio homem e às suas necessidades chamadas essenciais:

**NECESSIDADES FISIOLÓGICAS** – Estão relacionadas, basicamente, com nossa sobrevivência, como: alimentação, sono, atividade física e sexual, moradia e proteção contra os elementos da natureza e perigos.

**NECESSIDADES PSICOLÓGICAS** - Absorvidas no transcorrer da nossa vida, representam nosso padrão mais elevado e complexo de necessidades, pois raramente são plenamente satisfeitas.

**NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO** – Estão ligadas estreitamente à educação e cultura, nos impulsionando a trabalhar nosso seu próprio potencial, de estar em constante desenvolvimento.

Neste sentido, podemos entender motivação como uma energia intrínseca atrelada ao significado, à emoção e à natureza de um trabalho realizado, enquanto a satisfação é uma energia extrínseca ligada a aspectos, como recompensa, salários, ambiente de trabalho etc.

A seguir, alguns dos indicadores do nível de satisfação ou insatisfação (intrínsecos e extrínsecos).

**FATORES INTRÍNSECOS (PESSOAIS)** – Aprendizagem, emoções, personalidade, percepção e valores.

**FATORES EXTRÍNSECOS (AMBIENTAIS)** – Recompensas, confiança, ambiente e processos.

**CAUSAS DE DESMOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO** – O não reconhecimento, o não respeito profissional e pessoal, ausência de treinamentos, críticas, comunicação inadequada, pressão excessiva, desorganização, promessas não cumpridas, remuneração abaixo do mercado e falta de ética.

Antes, o que gerava a motivação no ambiente de trabalho era o dinheiro, a recompensa ideal projetada; hoje, com todas as mudanças que estamos sofrendo no ambiente social e profissional, as pessoas também buscam motivação por recompensas sociais, simbólicas e não materiais, sendo que a comunicação bem gerenciada é um dos pontos mais fortes nesse processo, é o que dá unidade, que ajuda na união e no bom entendimento entre os envolvidos, capacitando uma equipe que promove a influência entre as organizações, as pessoas, no diálogo e na construção e transmissão de mensagens. A comunicação é o cabo que liga as relações sociais, fortalecendo os relacionamentos, permitindo uma melhor relação entre as pessoas,

e está presente no nosso cotidiano como troca de informações e interação.

## Sem medo de errar

A empresa que Mariana trabalha agora passa por mudanças, indo ao encontro das mudanças que o mercado sofre também. Novas condutas devem ser desenvolvidas e, como colocado anteriormente, seu primeiro desafio será a elaboração de um pequeno informativo, de duas laudas, no máximo, sobre condutas internas de comunicação, com ideias simples, que todos possam entender e acompanhar para uma melhor conexão entre as partes interessadas interna ou externamente, em um universo onde as equipes são compostas por perfis distintos, havendo aqui a necessidade de padronização, já se preparando para projetos que estão sendo desenhados pelo departamento.

Tal informativo deve ter como base preliminar o entendimento sobre:

1- Qual o papel do líder e seu envolvimento no trâmite de ideias e relacionamento com sua equipe?

2- Quem são todos os envolvidos e seus papéis?

Aqui, deve ser conduzido assim:

Mariana deverá entrevistar, primeiramente, o líder de seu departamento e, junto a ele, determinar alguns pontos relevantes na construção das condutas de comunicação como roupas, uso de mídias sociais, uso da marca empresarial, canais oficiais de comunicação, pautas para reuniões, caixa de proposta e ideias, entre outros.

Em seguida, deverá ter breves conversas com o líder e a equipe envolvida, dentro do expediente de trabalho, sempre procurando canais de comunicação direta.

Depois de tudo isso, montar o informativo, passar por aprovações finais e imprimir para todos, deixando um espaço em branco, destacável, para que todos possam opinar sobre assuntos do próximo informativo e sobre o conhecimento dos assuntos que serão trabalhados futuramente em um projeto.

### Mais que possível

#### Descrição da situação-problema

Aqui, nesta nova situação-problema, o desafio tem como objetivo estimular o trabalho e a comunicação em equipe, além, claro, de motivar a todos para atingirem metas preestabelecidas.

A dinâmica apresentada a todos os envolvidos é bem interessante, pois pode ser aplicada para vários tipos de pessoas, só serão necessárias algumas adaptações de acordo com o tamanho da equipe, o segmento e o local.

O líder, como grande agente motivador, iniciou explicando a todos a missão, a visão e os valores da sua empresa. Separou os participantes em grupos de três a cinco pessoas, de acordo com os departamentos, entregou uma cópia dos conceitos que explicou, folhas de papel e canetas. Explicou a todos que a tarefa no desafio será trabalhar em conjunto para desenvolver um novo texto com ideias atualizadas sobre missão, visão e valores. Discutiram o documento para se certificarem de que todos tenham entendido. Quando a declaração foi completada, foi feita uma cópia, e cada uma das equipes, em forma de banner, fixou na área de trabalho do departamento.

#### Resolução da situação-problema

Para a implantação de qualquer dinâmica, deve-se, antes, preparar o público que será envolvido. Comunicar é sempre importante dentro de uma reunião, ou mesmo como matéria do informativo interno, principalmente porque há pessoas que se sentem desconfortáveis nesse tipo de situação. O ideal é iniciar o trabalho deixando a equipe à vontade, quebrar toda tensão, favorecendo a ampliação de respostas. Esse tipo de dinâmica trabalha com a percepção do modo de agir e interagir entre os participantes. Deve-se levar em consideração alguns pontos:

- Fazer com que todos interajam.
- Que ampliem o campo de respostas dos envolvidos.
- Que experimentem novos comportamentos.

O bom dessa dinâmica é todos os participantes contribuírem escrevendo ou reescrevendo a missão, a visão e os valores, assim

se sentirão importantes dentro do contexto de construção dos procedimentos internos da empresa, elevando a importância de cada um e estreitando a comunicação entre todos os envolvidos.

Assim, todos também conseguirão saber quem trabalha com você, qual seu comportamento e sua forma de comunicação.

## Faça valer a pena

**1.** Um dos maiores desafios no mercado contemporâneo está relacionado à formação de equipes, pois o processo colaborativo está cada vez mais presente e focado, sendo que as ações individualizadas tendem a perder espaço dentro das corporações.

A formação de equipes passa a ser um ponto-chave e diferencial na:

- a) Comunicação e olhares sobre tendências de mercado, elementos que nem sempre garantem o sucesso da empresa.
- b) Consonância com o caminho e os objetivos a serem seguidos, para que sempre haja uma clareza nos resultados buscados, elementos que nem sempre garantem o sucesso da empresa.
- c) Estratégia empresarial, missão de um bom líder, exigindo cuidados, responsabilidades e um olhar sobre tendências de mercado, elementos que garantem o sucesso da empresa.
- d) Equipe determinando a função de cada um, para que haja fluxo e geração de ideias, que a comunicação flua para o líder, que os erros se corrijam em determinados momentos e esse time consiga construir e chegar a resultados médios.
- e) Unidade do feedback e do grupo, elementos que sempre garantem o sucesso da empresa, mesmo com um mercado oscilante.

**2.** Um líder precisa lançar seus esforços nas melhorias do individual para o coletivo, potencializando o funcionamento dos grupos e das equipes de trabalho, levando-se em consideração:

Diante deste contexto, assinale a alternativa correta.

- a) O olhar individual e autoritário, pensando, por vezes, na equipe e sempre na empresa.
- b) O individual, a pouca qualidade da comunicação quando os membros fazem esse papel, na forma de interagir uns com os outros com eficiência.
- c) A relação entre empresa e líder, construindo uma solidez capital em cima da mão de obra do grupo envolvido.
- d) A interação pessoal, a qualidade da comunicação para um melhor desempenho dos membros na forma de interagir uns com os outros com eficiência.
- e) Apenas a equipe, o líder serve como uma figura representativa, sem nenhum papel além disso.

**3.** A informação, o conhecimento, a inovação e a competitividade são fatores críticos de sobrevivência organizacional e devem pertencer ao cerne do líder e da sua equipe, tornando-se necessário o contínuo monitoramento de informações nos ambientes interno e externo, traduzindo a capacidade da organização na condução adequada da informação e do conhecimento.

Seu valor está ligado àquilo que chamamos de:

- a) Gestão estratégica da informação e do conhecimento.
- b) Gestão do processo interno.
- c) Gestão do líder comunicativo.
- d) Gestão de redes sociais.
- e) Gestão da pluralidade na comunicação.

## Seção 2.2

### A agilização na tomada de decisão

#### Diálogo aberto

Olá, caro aluno, continuamos acompanhando Mariana e sua evolução dentro do ambiente de trabalho, e neste momento ela se encontra bastante motivada e mais segura. Como vimos anteriormente, depois de uma semana de testes, Mariana recebe a notícia de que foi aprovada para o cargo, e iniciará seus trabalhos no dia seguinte. Após três dias de treinamentos e alinhamentos, ela conhece sua equipe e é introduzida em seu ambiente de trabalho.

Irá desenvolver conhecimentos e habilidades, relacionando-se com novos grupos de pessoas, trazendo os conhecimentos adquiridos até aqui para a parte mais prática, elevando seu papel no mercado e, assim, entendendo as situações as quais está ligada, respondendo às necessidades da instituição que agora faz parte e precisa defender, sendo ágil na tomada de decisões e estabelecendo um alinhamento entre os envolvidos. A agilização na tomada de decisão, muitas vezes, não acontece por problemas no processo interno de disponibilização clara da informação, na não divisão dos desempenhos e planos e regras de contingência cheios de falhas.

Já neste início, Mariana, junto à equipe que faz parte, será designada pelo seu gestor para um projeto que está nascendo. Neste momento, há a clareza da função de cada um, mas há erros na forma da condução do fluxo de ideias, seu líder está atento a todos sobre conflitos de informações dentro de seu departamento que podem prejudicar o projeto que estão iniciando. Para que o líder conheça melhor sua nova equipe, solicitou que construíssem, primeiramente, um pequeno plano de contingência, o qual tem como objetivos, além de saber como se relacionam entre si, descrever as medidas a serem tomadas pelo departamento o mais rápido possível, evitando, assim, futuros problemas no projeto.

Deverá desenvolver um plano que contemplará:

- Identificação de todos os processos no departamento e o fluxo de comunicação.

- Identificação de medidas para as falhas.
- Como monitorar.
- Identificação dos responsáveis.
- Solução.

## Não pode faltar

### Disponibilização da informação certa, na hora certa e para as pessoas certas

Conhecer e entender a comunicação em um contexto geral e suas conexões para ampliar a atuação profissional em novos campos; projetar a função social da profissão em contextos não delineados no presente; estabelecer bases para funções em assessorias de comunicação, de imprensa, coordenações, superintendências e gerências na área, capacitando para o planejamento da gestão de comunicação; e tornar mais plural o entender profissional em um ambiente competitivo e de constantes mudanças são as bases de trabalho desta unidade. Para isso, iniciamos esta seção dissecando a respeito da qualidade de uma boa gestão empresarial, que está diretamente relacionada à forma com que se disponibilizam e se usam as informações. No cenário que vivemos hoje, nenhuma organização sobrevive sem "informações certas, no tempo certo, na hora certa", pois não há como tomar decisões seguras e corretas só com base na intuição e experiência.

Você, como jornalista e RP, deve estar percebendo que as habilitações tendem a se relacionar, trazendo um viés mais rico e de reposicionamento no mercado de trabalho. Falamos e continuamos a falar da conexão que existe com a publicidade e, nesta unidade, estamos agregando um olhar com mais afinco na área administrativa.

As empresas têm consciência e necessidade desse profissional, e a partir disso estão investindo em gente capacitada (assunto sobre o qual dissecaremos nesta seção) e em tecnologia, através de projetos de ERP, CRM, *Supply Chain* e BI, apenas para citar alguns, gerando um melhor relacionamento entre todos os envolvidos, velocidade e quantidade de transações e também fluxo de informações. As tecnologias com a finalidade de suportar estas necessidades estão relacionadas às tecnologias de BI (*business intelligence*) e aos seus

afins (DW – *data warehouse*; DM – *data mining*; CPM – *corporate performance management* etc.).

Neste momento, é importante ficar atento aos movimentos dessa evolução tecnológica e para qual caminho seguirá, percebendo como as pessoas utilizam as informações corretas da forma correta, a partir de um verdadeiro sistema de inteligência do negócio, e como você se comportará como profissional. Neste sentido, o BI auxilia no modelo de gestão para uma constante revisão e melhoria no desempenho de uma boa comunicação, monitorando e gerenciando os indicadores de desempenho e das informações.

De certa forma, a maturidade nas informações gerenciais é relevante quando consegue disponibilizar essas informações para um melhor desempenho do negócio de uma forma rápida, intuitiva e segura. A análise desta afirmação permite a identificação de cinco princípios que devem ser alcançados:

- DISPONIBILIZAR a informação.
- ALINHAR a informação.
- CAPACITAR para a informação.
- GERENCIAR com a informação.
- MOBILIZAR para a informação.

Tais princípios estruturam um processo da condução e gestão da comunicação em que as informações devem atender de forma ampla a uma demanda em uma sociedade que gera cada vez mais o conhecimento.

E é neste panorama que surgem oportunidades também para a pequena empresa, dentro de um sistema mais democrático da tecnologia e da informação. Apesar de ser mais frágil, a empresa de pequeno porte conta com a vantagem de ter a capacidade de reagir mais rapidamente neste novo contexto de mudanças constantes, no qual fazer é sinônimo de crescer, e que torna mais clara a responsabilidade de cada um na produtividade e no resultado geral quando de uma divisão no desempenho de tarefas.

## Divisão clara no desempenho de tarefas

Neste contexto de tecnologia e pessoas, as gestões modernas propõem que os cargos e setores de uma empresa possam, de forma constante, trocar informações e se ajudarem no desempenho de suas atividades.

Essa troca busca conduzir o gestor a melhor forma de organizar a empresa no que se refere à adequada divisão de papéis e responsabilidades, ajudando na tomada de decisões e ampliando formas de comunicação. Neste caso, não basta apenas ser ágil no reconhecimento da necessidade de mudança ou na identificação da oportunidade, o mercado atual necessita de respostas rápidas, claras e certas, é preciso ser capaz de colocar as respostas em prática rapidamente.

É preciso sempre estar alinhado com o futuro e determinar o que precisa melhorar, afinal, você, como profissional da comunicação, tende a ser mediador em muitas ocasiões.

Algumas informações são relevantes a respeito do processo decisório administrativo, base essa que precisamos para nos estruturar quanto a pessoas, funções, desempenhos, decisões e resultados:

1 - O processo decisório estabelece o caminho mais adequado dentro de uma tomada de decisão, não existindo uma fórmula pronta para resolução de todos os casos.

2 - O poder da comunicação interna na tomada de decisão visa ter mais transparência nas informações da empresa, sendo essencial para o desenvolvimento de todo processo interno e externo, gerando mais resultados e satisfação entre os envolvidos, evitando conflitos que possam trazer ônus à empresa.

Tais divisões nos desempenhos de tarefas estão ligadas à tomada de boas decisões para a resolução imediata do conflito, aprendizado organizacional, evitar incertezas, criação de planos e regras de contingência e divisão clara no desempenho de tarefas. Tudo isso ligado às ações e à geração de ideias, que seja estimulante a todos e que haja ainda um processo de integração de grandes conflitos.



### **Um caso sobre homem e tecnologia**

Conhecimento é a grande mola propulsora em nosso tempo. A informação está cada vez mais virtualizada, o homem e a máquina passam por um processo de adequação em se relacionar de forma mais harmônica. Smartphones, tablets, celulares, internet, wi-fi, ou seja, tudo está à mão de uma forma mais rápida e democrática. Como conseguimos domar a tecnologia e nos apropriarmos de seu universo tão vasto, não só em nossa vida particular mas também em nosso trabalho? Tenhamos consciência de que o comunicador é mais cobrado neste aspecto. Não podemos simplificar essa relação.



### **O valor da informação nas organizações**

Vivemos numa fase de transição comportamental devido ao avanço tecnológico, assunto que permeia toda nossa disciplina. Neste sentido, a informação consegue transitar com mais facilidade, porém nem sempre com mais clareza, e essa informação passou a ser um capital ainda mais precioso nas organizações, colocando num patamar de recurso-chave em relação à competitividade, à geração de ideias, ao diferencial de mercado e, conseqüentemente, à lucratividade. Essa importância é priorizada na busca constante de novos canais e ferramentas tecnológicas que auxiliarão a tomada de decisões e na forma com que o profissional de comunicação (jornalista e RP) se posiciona.

A partir deste princípio, é importante nos conectarmos com o valor da informação, que resulta num processo decisório, garantindo melhor desempenho e conquista de objetivos. Essas informações, que são dados coletados dentro dos processos internos e externos organizacionais, se usadas de forma inteligente, geram vantagens de atuação no mercado. Todas as informações devem ser filtradas para um uso eficaz, ressaltando que as empresas devem ter como prioridade pessoas, tecnologia e embasamento em forma de treinamentos constantes, e que tudo se conecte de forma harmônica, construindo uma rede de informações, a qual contribuirá para apresentar algo mais concreto e verdadeiro, para um sempre bom planejamento. Como dito, as informações são transmitidas de forma mais rápida por vários meios, então cabe a você utilizar técnicas, métodos e procedimentos para alcançar seus objetivos e equilibrar as necessidades da organização onde você trabalha.

## Resolução imediata do conflito

Quando não há uma boa comunicação, ou mesmo divisão nos desempenhos de tarefas, há a geração de conflitos, que consiste no processo definido e reconhecido como característico do ser humano, o qual deve estar integrado em um sistema de inter-relações. Como já dito anteriormente, as organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, seja de um modo mais frágil ou mais rigoroso. Discutem ideias e interpretam valores, sendo o conflito inevitável.

Segundo Kotter e Porter (1986), as organizações, públicas ou privadas, vêm buscando os novos e inovadores modelos de gestão, pois objetivam otimizar o desempenho, maximizar os resultados, atingir sua missão institucional e obter vantagem competitiva, atendendo e superando as expectativas dos clientes.

Dentro das organizações, alguns fatores podem afetar esses objetivos, os quais chamamos de fatores organizacionais, dentre eles temos o conflito, que é definido por Montana e Charnov (2003) como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como alcançar melhor as metas da organização.

Para Dubrin (2003), o conflito é um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações, neste caso, a busca de metas entre partes envolvidas, ou objetivos valorizados, e obstrui o progresso de uma ou várias metas. É um processo comumente percebido em organizações com ou sem fins lucrativos. De acordo com Robbins (2002), o conflito é um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente algo que a primeira considera importante. E para Argyris (1979), o conflito acontece quando se é gerada uma paralisia no processo, ou seja, quando uma pessoa não consegue agir em determinada situação, ocorrendo a redução da efetividade de seu trabalho, constituindo-se em um problema para o gestor, uma vez que tal procedimento retardará ou diminuirá sua capacidade de gerar resultados.

A partir deste contexto, percebe-se que é imprescindível os gestores organizacionais ficarem atentos às principais fontes geradoras de conflito, destacando-se as diferenças/incompatibilidade de metas; competição por recursos limitados; interdependência de

tarefas; falha na comunicação e má interpretação de informações; diferenciação/incongruência da estrutura organizacional; mudança organizacional; e fatores externos (MONTANA; CHARNOV, 2003; MUCHINSKY, 2004).

Uma das definições mais adequadas é o "processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo" (DE DREU, 1997, p. 9); também há outra definição: Divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos (DE DREU; WEINGART, 2002; DIMAS; LOURENZO; MIGUEZ, 2005) e que os profissionais da comunicação são grandes apaziguadores de conflitos, tanto internos quanto externos.

É importante ressaltar que o conflito é diferente de problema, pois aquele se relaciona ao confronto que gera, muitas vezes, hostilidade, e este ocorre quando pessoas que se relacionam precisam solucionar algo.



## Exemplificando

### A internet das coisas

No contexto atual, a tecnologia permeia de forma constante nosso dia a dia, tanto dentro do nosso trabalho quanto fora, e isso muda gradativamente nosso comportamento.

A internet das coisas começa a traçar seu painel de forma mais real e explícita. Usada em nossa vida pessoal e profissional, tal termo se refere a uma revolução tecnológica que tem como objetivo conectar os itens usados do dia a dia à rede mundial de computadores. Cada vez mais surgem itens de nosso cotidiano que são conectados à internet e a outros dispositivos. O que isso impacta em nosso trabalho como jornalista ou relações públicas? Como potencializar a internet das coisas na Gestão da Comunicação?

O artigo a seguir, esclarece mais sobre o tema, exemplifica com ideias, sugestões e situações reais:

Disponível em:

<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/08/internet-das-coisas-entenda-o-conceito-e-o-que-muda-com-tecnologia.html>.

Acesso em: 10 maio 2017.

Ou ainda, para impulsionar estratégias em internet das coisas, especialistas apontam algumas habilidades que os profissionais deverão ter:

Disponível em:

<http://blogbrasil.comstor.com/as-10-principais-habilidades-de-um-profissional-de-internet-das-coisas>. Acesso em: 19 jun. 2017.



## Pesquise mais

O papel de um comunicador de jornalismo ou RP é de fundamental importância dentro do modelo que estamos construindo.

O artigo a seguir, de autoria de Paulo Cesar Rezende de Carvalho Alvim, intitulado *O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas*, fala a respeito da demanda da informação, dos ajustes e das decodificações da linguagem para as empresas de micro e pequeno porte. Atente-se às referências bibliográficas e ao painel criado de um universo que sempre retrata as grandes organizações.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n1/04.pdf>. Acesso em: 10 maio 2017. Ler das páginas 28 a 30.

## Planos e regras de contingência

Temos, nas organizações, o documento institucional chamado **Plano de Contingência**, o qual tem a finalidade de fornecer orientações procedimentais diante da necessidade de mitigação de danos à imagem da organização, devendo ser escrito por um profissional da comunicação junto a uma equipe qualificada. Este plano é, inicialmente, desenvolvido através da identificação de possíveis agravos ao fluxo normal dos negócios e, neste caso, é dado o desdobramento de estratégias que permitam superar tais agravos,

dando assim seguimento às suas atividades habituais. É importante sabermos que não somente as empresas capitalistas são as únicas a desenvolverem Planos de Contingência, o governo, em suas três esferas, e também as ONGs, são susceptíveis de criar tais planos do modo que as circunstâncias necessitarem.

São seis etapas fundamentais no desenvolvimento de um Plano de Contingência eficaz:

- Identificação de suas necessidades.
- Avaliação de seu impacto.
- Seleção de medidas e controles adequados.
- Desenvolvimento de estratégias de recuperação.
- A construção do plano.
- Os testes e treinamentos.

O plano ainda é dividido em duas partes. A primeira contém informações estáticas do plano, ou seja, elementos que se mantêm constantes, logo, não se sujeitam a revisões frequentes; e a segunda contém as informações dinâmicas que devem ser periodicamente estudadas e testadas, a fim de garantir que o plano seja sempre viável, geralmente chamado de Plano de Ação.

A seguir, um modelo do Plano de Contingência simplificado:

Escopo - Definir quais são as necessidades do plano.

Estratégia - Definir uma estratégia, levando em consideração a realidade da empresa.

Ativação - Definir quais as condições de ativação do plano, os responsáveis, o local para reunião da equipe e quando será o término da situação de contingência.

Equipe - O que cada membro desta equipe deverá possuir, incluindo uma lista com contatos de todos os membros das equipes do plano.

Hardware - Deve-se definir a configuração em nível tecnológico disponível.

Compromisso de nível de serviço - Estabelecer a qualidade de todos os serviços oferecidos.

Testes - Realizar testes periódicos no plano de contingência, pois esta é a única forma de avaliar, antecipadamente, seu bom funcionamento.

Coordenação e Gerência - Deve conter data da última atualização

do manual, assinatura do coordenador, assinatura do gerente e relação dos funcionários que possuem o manual e, ao final, a bibliografia utilizada.

Neste sentido, os gestores de negócios, executivos responsáveis, junto aos profissionais da comunicação que redigirão tal documento, devem ser capazes de identificar os pontos relevantes em que qualquer tipo de dano ou interrupção resulte em perdas financeiras e/ou operacionais para a empresa, pois toda e qualquer organização forte e promissora deve ter a capacidade de sustentar sua missão, independente de recorrência e de quais sejam as intempéries ambientais de seu campo de atuação.

O painel apresentado traz informações e elementos que são novos na área do jornalista e do RP, mas que auxiliam na construção de um profissional mais capaz de agir dentro de um mercado de trabalho, o qual exige não só comprometimento mas também muito conhecimento.

### **Sem medo de errar**

Como desafio, Mariana, junto à equipe de seu novo trabalho, construirão, primeiramente, um pequeno Plano de Contingência, o qual tem como objetivos o entrosamento da nova equipe, mostrar como seu líder os enxerga e descrever as medidas a serem tomadas pelo departamento o mais rápido possível, evitando problemas maiores.

Antes de tudo, deverão investigar as limitações da empresa que trabalham, desenvolvendo um plano que contemplará:

- Identificação de todos os processos no departamento e o fluxo de comunicação.
- Identificação de medidas para as falhas.
- Como monitorar.
- Identificação dos responsáveis.
- Solução.

Para a solução, deve-se fazer um levantamento dos dados da empresa junto aos responsáveis de cada setor envolvido, entrevistar pessoas sobre problemas já acontecidos, quais foram as soluções e os problemas.

Elaborar o documento preliminar e apresentar ao gestor e a todos da equipe para ajustes, provocando uma discussão a respeito do conhecimento, entrosamento e relacionamento de cada um, não só com o plano/projeto mas também entre eles, como um termômetro para medir como se comunicam ou soluções para uma melhor comunicação.

O Plano de Contingência é de grande importância na elaboração do pré-projeto de comunicação.

## **Avançando na prática**

### **Conflito e comunicação**

#### **Descrição da situação-problema**

Vamos ver o caso de Rafael. Seu gestor pediu que ele elaborasse um pequeno Plano de Contingência, o qual tem como objetivos, além de saber como se relacionam entre si, descrever as medidas a serem tomadas pelo departamento o mais rápido possível, evitando futuros problemas no projeto.

O que acontece é que Rafael, dentro de seu papel na empresa, por ser novo e com pouco tempo como colaborador, passa por algumas dificuldades, principalmente no momento da coleta de dados para o plano de contingência. Muitos de seus parceiros de empresa não responderam ao questionário necessário para a construção do documento em questão, gerando um pequeno conflito. Ele ficou muito apreensivo, pois tinha prazo para tais informações serem entregues e, depois, discutidas.

Lembrando que os conflitos de relacionamento são, na sua maioria, disfuncionais, contribuindo para o aumento do choque de personalidades e reduzindo a compreensão mútua, impactando e impedindo a realização das tarefas organizacionais.

#### **Resolução da situação-problema**

Rafael resolveu consultar alguns livros, os quais, embora fossem fora de sua área, lhe davam oportunidades de estabelecer uma tática sobre o que fazer, aumentando as possibilidades de resolução de conflitos dentro de sua área e de futuros conflitos.

Depois de algumas pesquisas, ele identificou uma forma bastante simples de resolver o problema:

- Dialogar: incentivar diálogos, pois a falta deles gera os mais diferentes conflitos.
- Identificar o conflito: saber onde estão os conflitos.
- Monitorar o ambiente: observar o que acontece no ambiente para saber lidar com ele, afinal ele é composto de pessoas distintas.
- Planejar sua abordagem: é importante saber o que fazer, e nesse caso Rafael simplificou o questionário e o abordava enquanto estava monitorando o ambiente, numa passagem rápida.
- Permitir que todos opinem: compartilhe seus conflitos com outros da empresa, permita que todos possam colaborar com ideias ou sugestões.
- Descobrir o caminho a seguir: conhecer o perfil de todos é importante, mas leva tempo, porém só assim você conseguirá entender como traçar seu caminho e ter bons resultados, com menos conflitos.

Muitas vezes, com novas informações, você conseguirá chegar de forma mais objetiva ao que almeja.

## Faça valer a pena

**1.** Quando não há uma boa comunicação, ou mesmo divisão nos desempenhos de tarefas, há a geração de conflitos.

Diante deste contexto, tal geração de conflitos consiste:

- a) Na relação característica do ser humano, que deve estar integrado num sistema de inter-relações.
- b) Nos processos integrados num sistema de inter-relações humanas.
- c) Na gestão do ser humano, que deve estar integrado num sistema de inter-relações.
- d) No processo definido e reconhecido como característico do ser humano, que deve estar integrado num sistema de ramificações tecnológicas.
- e) No processo definido e reconhecido como característico do ser humano, que deve estar integrado num sistema de inter-relações.

**2.** Um **Plano de Contingência** é um \_\_\_\_\_ institucional, com a finalidade de fornecer orientações \_\_\_\_\_ quando da necessidade de mitigação de danos à \_\_\_\_\_ da organização.

Assinale a alternativa que preencha as lacunas corretamente:

- a) Processo, procedimentais, estrutura.
- b) Processo, regimentais, imagem.
- c) Documento, procedimentais, imagem.
- d) Processo, regimentais, estrutura.
- e) Documento, regimentais, estrutura.

**3.** Algumas etapas são fundamentais no desenvolvimento de um Plano de Contingência eficaz.

Diante deste contexto, assinale a alternativa que contém corretamente estas etapas:

- a) Avaliação de seu impacto; seleção de medidas e controles adequados; desenvolvimento de estratégias de recuperação; A construção do plano; Os testes e treinamentos.
- b) Identificação de suas necessidades; avaliação de seu impacto; seleção de medidas e controles adequados; desenvolvimento de estratégias de recuperação; construção do plano.
- c) Identificação de suas necessidades; avaliação de seu impacto; desenvolvimento de estratégias de recuperação; construção do plano; testes e treinamentos.
- d) Identificação de suas necessidades; avaliação de seu impacto; seleção de medidas e controles adequados; desenvolvimento de estratégias de recuperação; construção do plano; testes e treinamentos.
- e) Identificação de suas necessidades; avaliação de seu impacto; seleção de medidas e controles adequados.

## Seção 2.3

### O alinhamento entre as pessoas

#### Diálogo aberto

Observe que a gestão de comunicação é algo bastante rico e sofisticado. Tanto Mariana quanto você estão vivenciando experiências muito intensas no que concerne a essa disciplina, aos seus desdobramentos e ao seu mercado.

Você se lembra que, uma semana depois dos testes, Mariana recebeu a notícia de que foi aprovada ao cargo e iniciará seus trabalhos no dia seguinte? Após três dias de treinamentos e alinhamentos, ela conheceu sua equipe e foi introduzida ao seu ambiente de trabalho.

Aqui, neste momento, Mariana já está desenvolvendo os conhecimentos e as habilidades, relacionando-se com novos grupos de pessoas, trazendo seu estudo para a parte mais prática, elevando seu papel no mercado e, assim, entendendo as situações nas quais está ligada, respondendo às necessidades da instituição da qual agora faz parte e precisa defender, sendo ágil na tomada de decisões e estabelecendo um alinhamento entre os envolvidos.

Foi solicitado anteriormente que ela, junto à equipe que faz parte, construíssem um pequeno Plano de Contingência, com o objetivo de criar um documento, mas, acima de tudo, que todos se conhecessem e se relacionem, pois um projeto maior estava nascendo.

O alinhamento entre as pessoas é uma realidade que deve ser trabalhada intensamente, estabelecendo critérios e trabalhos constantes em designar os papéis dentro de um projeto, relacionamentos de reporte dentro da organização e do projeto, desenvolvimento das competências individuais e de equipe e a qualidade do relacionamento dentro de uma equipe, beneficiando o sucesso daquilo que vem trabalhando.

Perante tudo aquilo que viu até aqui, seu novo gestor solicita um pré-projeto de comunicação, o qual para Mariana, servirá para conhecer e estabelecer bases para funções em assessorias de comunicação, de imprensa, coordenações, superintendências e gerências na área, capacitando para o planejamento da gestão de comunicação.

Esse pré-projeto consiste na entrega de um documento que traz o levantamento de como a comunicação estrutura-se internamente na organização e a percepção da importância ou não da comunicação como apoio à gestão.

Esse material, embora bastante detalhado, esclarecerá se você está conseguindo chegar aos objetivos solicitados, e também servirá como uma parte importante de um projeto futuro.

## **Não pode faltar**

### **Necessidade de identificar, documentar e designar os papéis dentro de um projeto**

Nesta seção, focaremos em entender, dentro da Gestão da Comunicação, um embasamento mais organizado a respeito do que são projetos.

Projeto é um plano que se inicia com um documento escrito e bem organizado, para a realização de um ato, e que também pode significar desígnio, intenção, esboço. Oriunda do termo em latim *projectum*, que significa “algo lançado à frente”. Por esse motivo, projeto também pode ser uma redação provisória de uma medida qualquer que vai ser realizada no futuro.

Pessoas com habilidades e competências devem compor a equipe de um projeto. Esses componentes, junto a um gerenciamento em RH (que inclui processos que organizam e gerenciam a equipe de um projeto), devem trabalhar comprometidos com seus papéis, estes muito bem estruturados, e acima de tudo com suas responsabilidades bem desenhadas no planejamento de projetos, auxiliando na tomada de decisões mais certas, trazendo toda carga de conhecimentos e comprometimento com tal projeto.

A base de um bom gerenciamento de RH está relacionada à construção de um projeto específico, no qual se identificam e se documentam as funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações de hierarquia do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal (este com base em aprimorar a participação dos membros envolvidos na equipe do projeto, auxiliando no desempenho geral e fluxo de ideias).

O planejamento em RH procura determinar e identificar habilidades, organogramas, gerenciamento de pessoal, cronogramas, feedbacks, treinamentos, construção de equipes, recompensas, segurança e relação de impacto do plano sobre a organização. Assim, é de suma importância que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização, construção e adequação da equipe de um projeto:

- O gestor do projeto deve saber se comunicar com eficácia, com o objetivo de influenciar pessoas que estejam em posição de fornecer os recursos humanos necessários para o projeto.

- O gestor e a equipe não podem deixar que situações adversas afetem os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos.

- Em qualquer situação variável ao projeto, o gestor ou a equipe pode precisar designar recursos alternativos, como um suporte do plano, para não deixar que este enfraqueça.

Já a documentação dentro do projeto visa manter um registro de todas as fases dele, dos detalhes, das tomadas de decisões, de como cada item foi realizado e de forma que a equipe fique protegida com relação a todo o desenvolvimento do trabalho. É muito comum vermos projetos sem nenhuma documentação, sendo o fator que pode impactar na credibilidade e no resultado final.

Para essa documentação e entrosamento da equipe no projeto, devemos levar em consideração: comunicação clara entre os envolvidos; um histórico de ações através da criação de um banco de dados; controle no ambiente do projeto para que situações adversas sejam enfrentadas com maior segurança; alinhamento constante de informações entre os membros da equipe; base para tomada de decisões em fatos e dados comprováveis; e reporte de status de funcionalidade e importância da documentação em projetos a todos os *stakeholders*.

A documentação em projetos estabelece uma forte base no momento de registrar essas lições e dar feedback para a equipe sobre o que deu certo e o que não deu, gerando mais responsabilidade e relacionamento dentro do trabalho.



### **A importância da comunicação na gestão de projetos**

Observamos que, nos dias de hoje, há uma grande quantidade de informação sendo disponibilizada, por isso, muitas vezes, nos perdemos com esse volume, o que nos faz precisar aprender a lidar com isso. Como já dissemos anteriormente, é necessário que as organizações desenvolvam uma boa comunicação interna, preparando-se para essa nova realidade, evitando que os funcionários ou outros envolvidos saibam de mudanças internas através de mídias externas.

Segundo Brum (2003, p. 38), "a informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário. O ditado popular 'ninguém gosta daquilo que não conhece' é uma realidade no meio empresarial. Da mesma forma, ninguém é feliz num ambiente onde não existe integração entre pessoas, entre áreas, e até mesmo, entre a empresa e o público interno como um todo".

Essa comunicação deve ser bem trabalhada, pois ela pode conter ruídos na essência da mensagem, trazendo problemas, principalmente, para a gestão de projetos, já que é necessário que todos saibam o que está acontecendo.

Quando a comunicação interna é bem construída, ela integra todos os funcionários de forma mais eficaz e traz muitos benefícios mais certos, pois todos estão engajados, seja nos projetos, nas mudanças ou nos negócios da empresa.

A falta de comunicação é um dos principais problemas na gestão de projetos, por esse motivo, muitas empresas estão utilizando redes sociais corporativas para manter a equipe sempre informada, tornando-se uma grande aliada para o sucesso dos projetos e da organização como um todo.

### **As responsabilidades e os relacionamentos de reporte dentro da organização e do projeto**

O processo de melhoria de competências está diretamente ligado às responsabilidades e aos relacionamentos dentro de um projeto, interação da equipe e ambiente global para aprimorar o desempenho desse projeto. Os objetivos para o desenvolvimento de uma equipe de um projeto devem incluir:

- Aprimorar os conhecimentos e as habilidades de todos os envolvidos na equipe, visando melhoria à da qualidade.

- Aproximar os sentimentos de confiança entre os membros da equipe com motivação constante, visando à redução de conflitos e aumentando a produtividade no trabalho em equipe.

- Instigar que compartilhem entre si os conhecimentos e as experiências.

- Fornecer constantes feedbacks, resolvendo questões e gerenciando mudanças que otimizem o desempenho do projeto e da equipe.

Um bom gerenciamento de equipe envolve uma combinação de habilidades, comunicação, gestão de conflitos, negociação e liderança, sendo essa equipe responsável pelas atividades e pela condução do projeto, como iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento de várias fases, e ainda manter um **comportamento sempre profissional e ético**.

Dentro disso, as pessoas precisam dirigir seus esforços e talentos para o mesmo objetivo, mas sabe-se que é vital um maior desempenho dos indivíduos, e a empresa precisa contar com este apoio. O ser humano requer aprendizado contínuo para fazer parte de uma organização, e esta para manter-se nos padrões de exigência do mercado (XAVIER, 2006).

Nesse processo, as competências das pessoas precisam de um trabalho constante para um aprimoramento que possa ser usado de forma mais direta e assertiva. Essas competências representam as habilidades adquiridas e disponíveis para a realização do trabalho, traduzidas pelos diversos conhecimentos e informações acumulados ao longo da carreira.

## **Desenvolvimento das competências individuais e de equipe**

Uma forma de conhecer um profissional e a relação com seu meio é através de suas competências individuais, as quais são definidas como mobilização e entrega desse profissional na busca do atendimento de determinado objetivo e/ou situação. Deve saber agir de forma responsável, implicando a capacidade de seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), de forma a gerar um melhor resultado nos desafios estabelecidos pela empresa. As competências individuais devem ser adequadas à organização, alinhadas à realidade, suscetíveis

de serem avaliadas e de serem desenvolvidas dentro e fora da corporação. As Competências Individuais Corporativas são as que devem estar presentes em todos da organização e que garantem a identidade corporativa, como trabalho em equipe, iniciativa, liderança, visão estratégica, entender os processos e gerar resultados, foco, flexibilidade, decisão e constante aprendizagem.

As competências em equipe atuam na realização de algumas intervenções, compartilhando experiências, facilitando na atuação com pessoas, agregando qualidade e propondo ideias constantes. É um elemento facilitador da equipe, gerando uma ambiência de trabalho produtiva, colaborativa e de impacto.

Um dos indicadores desse impacto e que se sobressai aos profissionais contemporâneos é o conjunto de atitudes agregadas às suas ações, que vão ao encontro das competências individuais e de equipe, transformando-se num agente influenciador no ambiente de trabalho, mantendo confiança, comprometimento e resultados.

Hoje, as empresas estão reforçando a ideia de mudanças comportamentais em sua equipe, aprimorando o relacionamento através de atitudes mais ligadas a esse novo perfil de mercado e de profissional.

Vejamos algumas atitudes, reflexos de nossos valores e crenças, que fazem a diferença no processo de gestão, competências e comunicação:

- \* Sensibilidade interpessoal (qualidade nos contatos com pares, clientes e fornecedores internos e externos).

- \* Energia e iniciativa para resolver problemas.

- \* Disponibilidade para ouvir.

- \* Disponibilidade para receber feedback (de pares, liderados e líderes).

- \* Interesse e curiosidade.

- \* Tenacidade, persistência.

- \* Flexibilidade, adaptabilidade: demonstração de atitude aberta e receptiva às inovações.

- \* Postura positiva que demonstre dinamismo.

- \* Integridade e bom senso no trato com as pessoas.

\* Partilhamento do sucesso com a equipe de trabalho, com reconhecimento público das contribuições.

\* Senso de honestidade e ética nos negócios.

\* Compromisso com resultados.

\* Senso de orientação para metas.

\* Automotivação e autocontrole.

\* Busca permanente de desenvolvimento.

Cada vez mais o mercado busca pessoas que saibam trabalhar em equipe, que possam desenvolver seus talentos dentro dos novos desafios da organização. Dentro de todo esse processo, é preciso ter em mente que um funcionário, quando entra em uma empresa, receberá treinamento, conhecerá a filosofia e os objetivos organizacionais.



## Refleta

### Qualidade de relacionamento na equipe

O talento dos colaboradores de uma empresa nunca será potencializado se não houver entrosamento com outros membros da equipe que pertence.

A liberação da força total de uma equipe só é possível por meio de um relacionamento profundo e não superficial entre seus membros. A potencialização dessa força humana de uma empresa está inserida na cooperação plena e ausência de competição interna, gerando qualidade do relacionamento, atingindo níveis máximos quando cada um dos envolvidos entende que também é de sua responsabilidade participar ativamente para seu atingimento de objetivos.

O relacionamento na empresa é algo que precisa ser almejado ferrenhamente por seus gestores e colaboradores, para chegar em níveis de excelência. Nesse sentido, é fundamental que os valores que promovem a alta qualidade humana sejam verdadeiros e claramente comunicados.



## Exemplificando

### Gestão de projetos: Mapa de Relacionamentos

As organizações só obtêm resultados satisfatórios através de esforços realizados por indivíduos e equipes, de forma sempre continuada. O relacionamento entre as pessoas em suas equipes é fundamental para que se atinjam os objetivos e para a realização dos benefícios esperados. Esse relacionamento deve ser baseado na confiança, respeito e ajuda mútua.

No papel de Gerente de Projetos, uma de suas principais funções é o gerenciamento dos *stakeholders*, que tem o objetivo de coordenar esforços, solucionar problemas, resolver conflitos, atender necessidades e expectativas para o sucesso de um determinado projeto.

Uma ótima ferramenta que auxilia o Gerente de Projetos é o Mapa de Relacionamentos, o qual permite uma visão geral e gráfica de todos os principais *stakeholders* e/ou grupos de *stakeholders*, identificando o grau de relacionamento, sua qualidade, intensidade e sinergia.

**Veja como criar um Mapa de Relacionamentos nas empresas:**

Disponível em: <http://pmkb.com.br/artigo/gestao-de-projetos-mapa-de-relacionamentos/>. Acesso em: 28 jun. 2017.



**Pesquise mais**

### **A elaboração de Projetos**

Apurar, farejar, esmiuçar, percorrer, inquirir, interrogar, perguntar, deslindar, escarafunchar, aprofundar, buscar, escrutar, esquadrinhar, perquirir, sondar, procurar, afundar, analisar, averiguar, estudar, examinar, explorar, indagar, investigar, observar, cavar, escavar, auscultar, catar, tatear. Estes são os sinônimos de pesquisar, algo tão necessário no contexto da Gestão da Comunicação. Para saber mais sobre elaboração de projetos, acesse:

Para saber mais sobre elaboração de projetos, acesse o link do vídeo a seguir, com palestra da e-Talks | Gestão de Projetos: Minimizando Conflitos - Karina Murgel [Integration], que fala a respeito da mudança de escopo, a qual pode gerar conflitos quando o assunto é gestão de projetos. A especialista no assunto, Karina Murgel, da Integration, entende que o principal neste processo é alinhar as expectativas, com margens de erro. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fbe6z1q8zAk>. Acesso em: 12 jul. 2017.

## **Retenção de pessoas e estabelecer a qualidade do relacionamento dentro de uma equipe**

As empresas, dentro de um mercado cada mais competitivo, devem construir um plano e ações que possibilitem a retenção e a atração de novos talentos, pois é fato que alcançam melhores resultados quando se preocupam com o envolvimento das pessoas

e tentam encontrar uma forma adequada de unir o desempenho às compensações individuais. Chiavenato (1999, p. 8) assim complementa: “As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios”.

Criar um ambiente de trabalho no qual todos se sintam em casa é ter um olhar mais constante e de cuidados com as pessoas que trabalham em sua empresa, para que tenham vontade de voltar motivadas no dia seguinte, não só por salário ou por afazeres, mas porque realmente gostam do que fazem e onde fazem.

Levando em consideração a importância das pessoas e a forma como o capital humano deve ser administrado, visto que a retenção de talentos nos tempos atuais é uma questão de sobrevivência organizacional. A gestão de pessoas deve preocupar-se não apenas em oferecer um bom salário, mas sim com outros fatores importantes, como seleção, treinamento, desenvolvimento, motivação, qualidade de vida, valorização e reconhecimento profissional dos talentos, com o intuito de criar situações que efetivamente demonstrem que a organização procura corresponder às expectativas de seus colaboradores.

Reter talento não pode ser considerada uma tarefa simples e fácil de realizar, porque cada organização tem suas especificidades e possui uma cultura diferenciada, necessitando de um conhecimento analítico de sua natureza e realidade. Torna-se necessária a monitoração e avaliação do grau de satisfação de seus colaboradores, pois serão eles o diferencial competitivo da organização e, se não estiverem motivados e comprometidos, de nada adiantará ter a melhor tecnologia ou maior diversidade nas opções de serviços.

## **Sem medo de errar**

Em nossa situação-problema, vimos que o alinhamento entre as pessoas é uma realidade que deve ser trabalhada intensamente, e que o gestor de Mariana solicita um pré-projeto, o qual servirá para conhecer e estabelecer bases para funções em assessorias de comunicação, de imprensa, coordenações, superintendências e gerências na área, capacitando para o planejamento da gestão de comunicação.

Esse pré-projeto consiste na entrega de um documento que traz como a comunicação estrutura-se internamente na organização e a percepção da importância ou não da comunicação como apoio à gestão.

Tal documento pode ser estruturado em três pilares básicos:

1- Funções e papéis da comunicação no processo de gestão organizacional.

2- Formas de designar a comunicação na estrutura organizacional.

3- Lugar da comunicação na estrutura administrativa.

Esse material servirá como estrutura para o que vem a seguir no projeto.

Se quiser saber um pouco mais, leia o artigo a seguir:

Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1\\_lourdes.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf). Acesso em: 28 jun. 2017.

## Avançando na prática

### A estratégia do crescimento

#### Descrição da situação-problema

As empresas, cada vez mais, enxergam de forma mais clara que a comunicação faz parte da estratégia do crescimento, com um bom fluxo das informações, agilidade e eficiência no tempo.

A tecnologia tem um papel muito forte e presente nesta visão empresarial, trazendo também avanços no processo de planejamento da comunicação dentro de um projeto. O foco aqui é identificar as necessidades de informações das partes interessadas e determinar uma forma adequada para atendê-las.

Como desafio, esse planejamento precisa esclarecer questões, como:

- Quem precisará da informação?
- Quando precisará dela?
- Como será fornecida?
- Por quem?

## Resolução da situação-problema

Como resolução desta situação-problema devemos responder ao questionamento para que, ao elaborar um projeto, sua comunicação esteja direcionada corretamente. Neste caso, temos:

- Quem precisará da informação? A empresa, no papel do gestor, da equipe e dos envolvidos, quando for necessário.

- Quando precisará dela? A qualquer momento, a informação deve ser clara de constante aprimoramento.

- Como será fornecida? Através de canais de comunicação, interno ou externo, das pessoas, de documentos, de pesquisas...

- Por quem? Por todos os envolvidos, os quais devem estar antenados em tudo que acontece, a informação não é unilateral, nunca foi e nunca será.

Só assim nós começaremos a entender e identificar as necessidades de informações das partes interessadas e determinar uma forma adequada para atendê-las.

### Faça valer a pena

**1.** As competências \_\_\_\_\_ devem ser adequadas à organização, alinhadas à realidade, suscetíveis de serem \_\_\_\_\_ e desenvolvidas dentro e fora \_\_\_\_\_ .

Assinale a alternativa que preenche as lacunas:

- a) Grupais, avaliadas, corporação.
- b) Individuais, avaliadas, equipe.
- c) Individuais, avaliadas, corporação.
- d) Grupais, avaliadas, equipe.
- e) Individuais, somadas, corporação.

**2.** As empresas, dentro de um mercado cada mais competitivo, devem construir um plano e ações que possibilitem a retenção e a atração de novos talentos.

Assinale a alternativa correta que justifica o texto-base:

- a) Pois alcançam piores resultados quando se preocupam com o envolvimento das pessoas.
- b) Pois não conseguem alcançar resultados quando se preocupam demais com o envolvimento das pessoas.
- c) Pois não alcançam resultados esperados quando se mobilizam com o envolvimento das pessoas.

- d) Pois alcançam melhor os anseios das pessoas e os resultados acontecem naturalmente.
- e) Pois alcançam melhores resultados quando se preocupam com o envolvimento das pessoas.

**3.** Cada vez mais o mercado busca\_\_\_\_\_ que saibam trabalhar em\_\_\_\_\_, e que possam desenvolver seus \_\_\_\_\_ dentro dos novos desafios da organização.

Assinale a alternativa que preenche as lacunas:

- a) Gestores, empresas, talentos.
- b) Pessoas, equipe, talentos.
- c) Pessoas, empresas, conhecimentos.
- d) Pessoas, equipe, conhecimentos.
- e) Gestores, equipe, talentos.

# Referências

- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1979.
- BRUM, Anelisa de Medeiros. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Editora Compacta, 2002.
- CUBILLO, Julio. **La inteligencia empresarial em las pequenas y medianas empresas competitivas de América Latina**. 1997. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651997000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300005). Acesso em: 18 mar. 2020.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 741-749, 2002
- DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; MIGUEZ, J. Conflitos e desenvolvimento grupal: em direção a uma abordagem integrada. **Psychologica**, n. 38, 2005, p. 103-119
- DREU, C. de. **Productive conflict**: The importance of conflict management and conflict issue. London: Sage Publications, 1997.
- DRUCKER, Peter. **Liderança para Século XVI**. São Paulo: Futura, 2000. p.27-41.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira 2003.
- FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador. 2006. **Anais...** Salvador, 2006.
- KOTTER, J. P. **Coleção Harvard de Administração**: a escolha de estratégias para mudanças. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 4. ed. Pensilvania: PMI, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Editora Educator, 2004.

REBECHI, Claudia Nociolini. A comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e por outros. **Revista Eptic.**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/3346/pdf>. Acesso em: 27 jun. 2017.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SEBRAE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 18 mar. 2020.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

# Gestão de projetos e comunicação

### Convite ao estudo

Olá, aluno, seja bem-vindo a mais uma unidade! Já estamos na metade de nosso curso e muito já aprendemos. Estudar, entender e aplicar a Gestão da Comunicação nos dá uma dimensão mais ampla do ser profissional, da relação com o mercado de trabalho contemporâneo.

Apenas rememorando, na unidade anterior, vimos que a comunicação é necessária para conectar as partes interessadas na formação de equipes, liderança, informação, entusiasmo, tudo isso atrelado à tomada de decisões em momentos cruciais, disponibilizando a informação certa, na hora certa e para as pessoas certas, dividindo as tarefas, resolvendo os conflitos e construindo planos e regras de contingência. Isso tudo nos auxiliou a alinhar as pessoas para um projeto, identificando, documentando e designando os papéis, as responsabilidades e os relacionamentos de reporte dentro da organização e do projeto, desenvolvendo ainda as competências individuais e de equipe, retendo pessoas e estabelecendo a qualidade nos relacionamentos.

Nesta unidade, vamos avançar um pouco mais no processo de planejamento das comunicações dentro de um projeto, no gerenciamento da comunicação no projeto e no controle da comunicação no projeto.

Vamos em frente nesta constante construção de um profissional mais plural, mais flexível, sempre capacitado e bem informado.

Mãos à obra que uma nova unidade se inicia!

## Seção 3.1

### O processo de planejamento das comunicações de um projeto

#### Diálogo aberto

Mariana continua firme e forte, sempre alerta a tudo o que acontece ao seu redor, interessada em conhecer e aprender mais. Lembre-se de que, na seção anterior, ela, junto à sua equipe produziram, um pequeno plano de contingência como forma de avaliar o desempenho, papel e relacionamento entre os colaboradores. Aconteceu até um pequeno conflito na coleta de dados, lembra? Lembrando que a empresa em que está trabalhando é do setor sucroalcooleiro, Mariana precisa concentrar seus esforços da melhor maneira possível na gestão de projetos e comunicação, pois ela está inserida num projeto que tem como base a sustentabilidade, tema que conhece razoavelmente. Sua função é fazer com que a comunicação dentro do projeto funcione adequadamente, levando em consideração o que foi visto e estudado nas unidades anteriores.

O projeto em que Mariana foi inserida tem como objetivo promover o envolvimento de todos os funcionários da empresa na conscientização da defesa do processo sustentável e consequente aplicabilidade interna e externamente.

Justificando a elaboração do projeto, partimos do pressuposto que a educação sustentável é muito mais do que conscientizar sobre o lixo, a reciclagem e a poluição; é trabalhar soluções que possibilitem à empresa pensar propostas de intervenção na realidade que nos cerca, as quais favorecerão a valorização da vida e, conseqüentemente, do meio ambiente.

O processo de planejamento das comunicações dentro de um projeto torna-se importante a partir dos processos e das ferramentas colaborativas, pensando numa linguagem acessível, com o objetivo de dinamizar a disseminação de conteúdos no transcorrer do projeto, que deverá ser parte importante na implementação das ações das "Agendas", através da mobilização e da formação contínua dos envolvidos. Assim, o gerenciamento e controle serão de fundamental importância no resultado e na percepção de variáveis.

A equipe de Mariana fará reuniões constantes com os fomentadores do projeto para entendimento detalhado do tema e dos objetivos, estabelecendo uma pesquisa mais aprofundada no tema e no projeto em si. Como resposta a isso, elaborarão um plano de comunicação dentro do projeto para envolver a todos da empresa.

## **Não pode faltar**

### **Conceituar o planejamento na perspectiva do RP e do jornalismo**

Vimos até aqui um universo bem amplo a respeito do que significa a Gestão da Comunicação, agregando valores, trazendo, por vezes, um olhar bastante administrativo dentro dos processos aqui estudados, estabelecendo um olhar mais amplo aos profissionais de Relações Públicas e Jornalismo. Nesta seção, você compreenderá ainda mais o porquê dessa extensão, observando claramente que o mercado necessita de profissionais que sejam ainda mais complexos e plurais em seus conhecimentos e formações.

Para início dos trabalhos, você já ouviu falar em Plano de Comunicação? Este documento é um instrumento essencial para o setor de marketing, pois auxilia nas estratégias e no alcance de metas, ampliando a comunicação de um produto, projeto ou da organização.

O importante é que saibamos o valor do investimento na elaboração de um Plano de Comunicação, o qual traz melhores resultados para qualquer empresa.

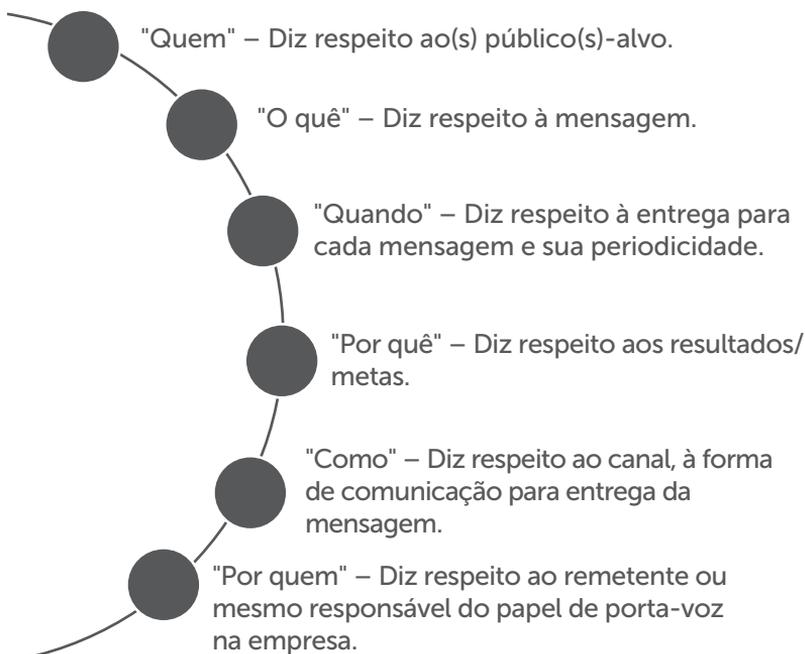
Um plano de comunicação estabelece todos os esforços na área, incluindo ideias, fluxo da informação, patrocínio e investimentos. É importante ressaltar que, depois de elaborado, podemos e devemos continuar trabalhando nele, pois é um documento vivo que necessita ser alimentado, levando em consideração a velocidade da mudança das coisas.

As principais funções de um Plano de Comunicação são:

- Definir melhores formas de transmissão da mensagem.
- Definição do canal e público adequados.
- Definição da periodicidade de contato com determinado público.

Na Figura 3.1, trazemos algumas perguntas necessárias para a construção de um bom Plano de Comunicação, para que em nenhum momento haja dúvidas.

Figura 3.1 | Perguntas necessárias para construção do Plano de Comunicação



Fonte: Lupetti (2000).

A criação de um posicionamento para sua marca, saber como o público a enxerga e definir estratégias de investimento em comunicação são alguns dos benefícios de um Plano de Comunicação, além de contar com profissionais competentes de comunicação, que saibam o que estão fazendo, que sejam complexos e plurais.



**Refleta**

### **A comunicação e o ciclo de vida do projeto**

Em todo ciclo de duração de um projeto são produzidos grandes volumes de informação. Um Plano de Comunicação deve identificar como essa informação será gerada e distribuída, através de relatórios (sempre pensando nos detalhes que cada relatório ou documento deve conter), frequência com que serão gerados e para quem serão distribuídos.

O profissional de comunicação, com suas habilidades, é fundamental para assegurar que haja a compreensão desses dados, ou seja, é imprescindível que esteja ligado ao projeto desde o início até sua entrega. Ele deve assegurar que as informações sejam claras e objetivas, para que o fluxo não carregue certos ruídos, e assegurar também a qualidade do projeto.

## **Plano de Comunicação e o estudo de mercado de atuação**

Para que haja um bom Plano de Comunicação, precisamos levar em consideração alguns pontos relevantes:

### **1- Alinhamento com a Organização:**

Estar em sintonia com os valores da organização, atentando ao mercado e setor em que a empresa está inserida, sem deixar de lado as condições econômicas, legislativas, socioculturais do público-alvo e momento político e/ou ideológico.

### **2- Comportamento do público e dos concorrentes:**

Saber os hábitos de consumo e desejos do seu público-alvo e analisar os seus concorrentes.

### **3- Avalie os canais de comunicação:**

Avaliar o alcance, interesse do público, casos do seu e de outros segmentos e onde propagar as informações.

### **4- Defina objetivos, estratégias e metas a serem alcançados:**

Os **objetivos, as estratégias e as metas** devem estar alinhados com os objetivos da empresa para cada caso específico, sendo a comunicação vista e compreendida como parceira fundamental da empresa, e não apenas mais um setor ou departamento.

### **5- Plano de ação e cronograma:**

Quais atividades serão desempenhadas (e por quem) para alcançar o objetivo de comunicação da organização e um prospecto com o planejamento do tempo que irá durar tal plano, com detalhes específicos de cada ação.

### **6- Orçamento:**

Elaborar os valores que serão investidos detalhadamente, ressaltando que, se o seu Plano de Comunicação foi bem elaborado e realista, você vai conseguir justificar os custos para a sua direção.

Pronto, o papel da comunicação está bem definido, a ideia é que um relacionamento entre esses momentos seja feito para um real entendimento de seus valores.



Assimile

Figura 3.2 | Ponto relevante do plano de comunicação



Fonte: elaborada pelo autor.

Como vimos, para termos um plano de comunicação eficaz e eficiente devemos sempre estar atentos. Na Figura 3.2, temos esses pontos, os quais estão interligados e se relacionando. Também devemos prestar atenção, pois, com a rapidez das mudanças hoje em dia, esse plano deve ser alimentado sempre, não devendo ser estático.

## A pesquisa voltada ao projeto

O que dá mais base e credibilidade a um projeto, seja de qual natureza for, é a pesquisa, que se resume a procurar respostas para inquietações, ou para resolver um problema. Pesquisar é uma



Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. (MINAYO, 1993, p. 23)

Antes de iniciar a pesquisa, é necessário que se tenham claros os objetivos da investigação, como o público e o ambiente que irão ser estudados, e só assim podemos definir o método que será utilizado na pesquisa e também a amostragem necessária.

Estipular um cronograma para a execução da pesquisa é muito importante, pois direciona e estabelece metas.

Em seguida, elabore o questionário e defina as estratégias para abordar o público-alvo, ou seja, de que forma abordá-lo, que canal usar, quantas perguntas a serem feitas etc.

Realize um teste para validar o questionário e sentir se atende aos objetivos. Somente depois dessa etapa siga para a coleta de dados definitiva. Após a coleta de dados, é importante organizar e tabular os dados, use uma planilha, que pode ser desenhada no Excel, que gerará dados, gráficos, tabelas e esquemas. A leitura dessas informações é muito importante.



### Exemplificando

Veja que pesquisa interessante realizada pela empresa *Alive With Ideas*, na qual foi constatado que a criatividade pode ter grande influência na comunicação interna. Confira os dados:

**93%** dos entrevistados acreditam na importância da criatividade na comunicação interna.

**81%** confirmam que isso reflete na maneira que eles se engajam em uma estratégia.

**90%** sentem que trabalho colaborativo na organização pode auxiliar o pensamento criativo.

A criatividade e inovação são extremamente relevantes para a valorização do funcionário e da empresa, porém há um dado que chama a atenção:

**89%** dos entrevistados não correlacionam criatividade com os objetivos da empresa.

Percebemos, assim, que o plano de comunicação se torna de suma importância no ambiente profissional, seja qual for. No link a seguir, consta um artigo bem interessante que nos agrega mais algumas informações sobre Plano de Comunicação.

Fonte: <http://www.alivewithideas.com/blog/creativity-in-internal-comms-report-available-now>. Acesso em: 26 jul. 2017.

## O modelo de projeto

O mercado é permeado por ideias e, conseqüentemente, por projetos de diversas naturezas, e também por conceitos e modelos distintos de projetos, que consistem, basicamente, num processo bem elaborado que espera resultados satisfatórios. A base de um projeto sólido pode ser assim construída:

### Identificar as informações mais relevantes

São as informações que serão cadastradas a cada novo trabalho, dependendo sempre do negócio:

Nome do projeto; tipo de projeto; justificativa; objetivo; organização/cliente; programa; área executora; descrição; escopo; premissas; restrições.

Essas informações vão permitir localizar mais facilmente o projeto dentro da empresa, entendendo quem é o demandante e o que exatamente precisa ser feito para sua conclusão.

### Definindo a estrutura analítica de projetos

Aqui são estruturadas as macro fases do projeto e as atividades que precisam ser executadas, como desenvolvimento do software (com teste e implantação deste), levantamento dos riscos, análise de partes interessadas e o Plano de Comunicação. Essa relação varia de caso a caso, mas deve ser feita para a otimização dos trabalhos em geral.

### Verificação da duração e a precedência

Devemos sempre pensar e construir um caminho lógico na execução do projeto, e a aplicação de um software adequado auxilia nesse momento.

Esse caminho lógico do projeto deve ser aplicado do início ao fim, assim como a duração e os *lags* — ou as esperas — existentes entre as dependências. O tempo investido na construção do modelo é muito importante, mas só será possível saber se ele de fato funcionará o colocando em prática. Estabeleça sempre um olhar de refinamento do modelo a ser criado e não se esqueça de definir a data de início do projeto e verificar se todas as demais datas estão coerentes com o que normalmente ocorre.

## **Delimitar papéis e responsabilidades**

Neste momento, precisamos dispor de habilidades e conhecimentos distintos, com profissionais competentes e gabaritados (já falamos anteriormente da distribuição clara dos papéis numa empresa). Agora, é importante envolver, em cada atividade, as pessoas, os recursos, as horas necessárias e o prazo.

## **Criar o modelo**

Concluídas as etapas anteriores, crie um modelo que atenda às suas necessidades, lembrando que cada projeto tem suas peculiaridades. Lance essas informações numa planilha criada especificamente para isso. Uma ideia interessante é trazer essa planilha para o ambiente externo em forma de quadro, no qual todos os envolvidos podem ver e sempre agregar algo.

## **Simular e validar**

Para que não haja qualquer tipo de conflito ou desencontro dentro do processo, se faz importante uma simulação e validação das etapas, e se funcionar perfeitamente como o planejado, o coloque em ação, não tenha nenhum pudor em editar.

É importante deixar claro que, neste momento, conforme acontece a evolução de sua empresa na gestão de projetos, pode ser necessária a criação de outros modelos que atendam outras especificidades da empresa.

Nos projetos, fique atento às nuances que a globalização traz, pois sabemos que uma série de mudanças em nível econômico, político, social, tecnológico e organizacional acontece. Precisamos saber que ela é derivada de um constante intercâmbio de informações, estas velozes e volumosas, sempre ligadas às novas tecnologias de informação. Como já dito anteriormente, a comunicação muda rapidamente e é necessário repensá-la, tanto em suas fundamentações teóricas como empíricas. As novas tecnologias de informação podem ser compreendidas tanto como resposta às demandas da globalização como um instrumental que incentiva as ações organizacionais (independentemente do tamanho das empresas).



## Pesquise mais

### O papel do profissional de Comunicação em Projetos Organizacionais

A comunicação dentro das empresas e dos projetos que estas desenvolvem constrói um entendimento sobre o papel do profissional de Jornalismo e do profissional de Relações Públicas nesses contextos.

O artigo sugerido fala do "Planejamento Estratégico de Comunicação Interna Comunica Pirelli" sobre pesquisas de clima organizacional, apontando queda nos critérios de avaliação da "comunicação", baixa adesão dos funcionários aos veículos internos e descrença dos empregados em relação ao discurso da empresa.

Disponível em: <http://conferp.org.br/wp-content/uploads/2009/06/pop2008pirellicase.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2020. (Ler as páginas 3, 5 e 21).



## Pesquise mais

As organizações mais sérias estão em busca da excelência no atual cenário mercadológico. Globalização, concorrência e tecnologia fazem com que se posicionem de forma diferente, procurando saídas mais realistas e adequadas à solução de seus problemas. O artigo a seguir traz uma discussão muito interessante a respeito da falta de comunicação nas empresas, demonstrando como é importante que ela seja correta e quais são seus efeitos quando mal feita.

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-a-questao-da-comunicacao-interna-pode-prejudicar-resultados-organizacionais/60929/>. Acesso em: 15 ago. 2017 .

## Sem medo de errar

Vimos, nesta seção, que há vários modelos de Plano de Comunicação e que podemos adequar sempre ao tamanho do projeto em questão. No caso de Mariana, ela e sua equipe podem seguir o seguinte modelo:

Definição.

Justificativa.

Objetivos gerais.

Objetivos específicos.

Período de execução.

Funções de cada um.

Processo e ferramentas de divulgação interna.

Monitoramento.

Resultados.

Atente-se aos detalhes de cada etapa do processo, converse com as pessoas, as envolva com ideias e sugestões, o importante é que todos entendam o valor do investimento na elaboração de um Plano de Comunicação, e que este traz sempre melhores resultados para qualquer empresa. Um Plano de Comunicação estabelece os esforços conjuntos de todos os talentos.

## Avançando na prática

### Como processar as informações

#### Descrição da situação-problema

Cláudio é um funcionário da mesma equipe de Mariana, também recém-contratado, que trabalha na área de TI (Tecnologia de Informação) e é responsável pelos softwares do projeto recepção dos dados das pesquisas já tabuladas, cuja função é lançá-los em planilhas para que se organizem e haja o cruzamento das informações e futuro uso dentro do projeto.

Foi designado pelo seu gestor a encontrar uma forma para que o fluxo na coleta desses dados fosse o mais claro e funcional possível. Contatou Mariana, que já estava mais envolvida com as pesquisas e informações, e juntos elaborarão um pequeno documento que estabelecerá o passo a passo dos envolvidos nesse fluxo contínuo.

#### Resolução da situação-problema

Cláudio e Mariana, depois de muito discutirem e se envolverem com o desafio, criaram um documento que todos os envolvidos pudessem entender, constando:

- Identificação dos grupos de audiência (partes interessadas).
- Informações a serem comunicadas (formato, conteúdo e nível de detalhes).

- Responsável(eis) pela comunicação.
- Pessoa(s) ou grupo de pessoas que receberá(ão) as informações.
- Métodos ou tecnologias para transmitir as informações.
- Frequência da comunicação.

Assim, conseguem enxergar, dentro da dimensão do projeto, as fases e os envolvidos, sempre acompanhados de detalhes e de um cronograma a ser seguido.

## Faça valer a pena

**1.** Um Plano de Comunicação é um documento vivo, que necessita ser alimentado, levando em consideração a velocidade da mudança das coisas. Diante desse contexto, apontamos que as principais funções de um Plano de Comunicação são definir:

I - Melhores formas de transmissão da mensagem.

II - Definição do canal com o público.

III - Definição da periodicidade de contato com determinado público.

Agora, assinie a alternativa com a(s) afirmativa(s) correta(s):

- Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
- Apenas a afirmativa III está correta.
- As afirmativas I, II e III estão corretas.
- Apenas a afirmativa II está correta.
- Apenas as afirmativas II e III estão corretas.

**2.** Para que se tenha um bom Plano de Comunicação, é importante levar em consideração alguns pontos relevantes, tais como o **alinhamento com a Organização**.

Neste caso, este alinhamento consiste em:

I - Estar em sintonia com os valores da organização, atentando ao mercado e setor em que a empresa está inserida, sem deixar de lado as condições econômicas, legislativas, socioculturais do público-alvo e momento político e/ou ideológico.

II - Saber os hábitos de consumo e desejos do seu público-alvo e analisar os seus concorrentes.

III - Avaliar alcance, interesse do público, casos do seu e de outros segmentos e onde propagar as informações.

IV - Estarem alinhados com os objetivos da empresa para o caso em questão, sendo, aqui, a comunicação vista e compreendida como parceira fundamental da empresa, e não apenas mais um setor ou departamento.

V - Elaborar os valores que serão investidos detalhadamente, ressaltando que se o seu Plano de Comunicação foi bem elaborado e realista, você vai conseguir justificar os custos para a sua direção.

Assinale a alternativa com a(s) afirmativa(s) correta(s):

- a) Apenas a afirmativa I está correta.
- b) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
- c) Apenas as afirmativas III e IV estão corretas.
- d) Apenas as afirmativas IV e V estão corretas.
- e) Apenas a afirmativa V está correta.

**3.** Indique a seguir a definição de Plano de Comunicação assinalando com V para verdadeiro e F para Falso:

I - É um documento que preenche todas as informações pertinentes às ações que a empresa deve fazer em relação às compras. ( )

II - Documento é um instrumento essencial para o setor de marketing para informações de uso futuro da organização. ( )

III - Relatório essencial à empresa, com o objetivo de se guiar no mercado. ( )

IV - Documento é um instrumento essencial para o setor de marketing, que auxilia nas estratégias e no alcance de metas, ampliando a comunicação de um produto, projeto ou da organização. ( )

V - Relatório mensal sobre todos os trâmites necessários às informações e aos dados coletados na empresa no período para uso futuro. ( )

Agora, assinale a alternativa com a sequência correta:

- a) I – F; II – F; III – V; IV – F; V – V.
- b) I – V; II – F; III – V; IV – V; V – V.
- c) I – V; II – V; III – V; IV – V; V – F.
- d) I – F; II – F; III – F; IV – V; V – F.
- e) I – V; II – F; III – V; IV – V; V – F.

## Seção 3.2

### O gerenciamento da comunicação no projeto

#### Diálogo aberto

Mariana continua sua jornada de aprendizados e reflexões, mas agora colocando a mão na massa, propondo-se a fazer o seu melhor, embora ainda sem grandes experiências. Já entendeu que a melhor forma de aprender é fazer, sem medo, contando sempre com a ajuda dos outros envolvidos. Você percebeu sua evolução? Ela está entusiasmada em saber mais sobre o gerenciamento da comunicação no projeto, pois sabe que é de extrema importância.

Nesta etapa, ela ficou responsável pela feitura e apresentação das ações necessárias na comunicação do projeto, que sua equipe apresentará em forma de gráfico, e para que isso aconteça, ela precisará levantar e organizar os dados desse projeto e transformar em um briefing. Ela tem um prazo apertado, de apenas 10 dias, para concretizá-lo!

O briefing é uma importante ferramenta que auxilia na formatação e no gerenciamento de um projeto; é um documento vivo e de grande mobilização dos envolvidos, ampliando possibilidades, dando vazão a novos processos e ideias. É importante ressaltar que ela está usando os conceitos aprendidos até aqui para que seu trabalho seja construído de forma sólida e eficaz.

Vamos ajudar Mariana nesta etapa!

#### Não pode faltar

#### **Apresentação do produto ou serviço, considerando estratégia e mensagem**

Um dos grandes desafios em qualquer empresa é de como apresentar seu produto/serviço em um mercado competitivo e, muitas vezes, saturado. Como sabemos, esse produto/serviço pode ser tangível ou intangível, mas em suas diversas fases sempre esteve atrelado a um projeto, seja ele de desenvolvimento, lançamento, posicionamento ou mesmo de comunicação de algo. Nosso foco, neste momento, se relaciona estreitamente ao marketing, assunto

que já abordamos em seções anteriores. Portanto, um projeto sempre está ligado a um produto/serviço, e isso nos leva a pensar em como estruturar uma boa estratégia e uma boa mensagem.

A estratégia é a forma que encontramos para despertar o interesse de um determinado cliente para negociar com sua empresa ou mesmo envolver pessoas, com o objetivo que essa empresa se evidencie através de seus produtos ou serviços.

Para isso, a inovação, a criatividade, as informações, garantias e as facilidades são pontos fundamentais neste início. Para que todo esse esforço se garanta, precisamos, portanto, de um bom plano de marketing. Muitas empresas desconhecem essa ferramenta; outras, ignoram.

O processo do plano de marketing é trabalhoso e minucioso, mas quando bem feito traz excelentes resultados. O plano de marketing é um documento das ações de marketing de uma empresa, buscando alcançar um determinado objetivo, voltado para aquilo que a empresa oferece, servindo como uma espécie de guia de estratégias, que pode durar até 5 anos. É uma ferramenta que envolve comunicação e gestão para que a empresa se mantenha competitiva no mercado em que ela está inserida. Há muitos modelos de plano de marketing, portanto, a seguir, um passo a passo simples introdutório que serve como base para muitos projetos.

### **Passo 1 - Realização da análise do segmento em que a empresa está inserida**

Conheça a situação do seu produto ou serviço no mercado e as reais capacidades (pontos positivos e negativos) de sua empresa perante o mercado. Faça uma análise do ambiente e dos fatores que podem vir a influenciar a sua atividade, isso como forma de precaução na elaboração do seu plano de marketing para que não sejam geradas expectativas em excesso. O segmento pode ser dividido em micro e macroambiente.

Macroambientes são aqueles que trabalham em âmbitos mais amplos, como economia, política, jurídico, cultura, demografia, natural e tecnológico. O microambiente é interno e atua no funcionamento da empresa.

## **Passo 2 – Conheça os clientes e defina o seu público**

Aqui, é importante ter uma análise constante e detalhada do mercado, para entender quando e como o seu cliente procura adquirir o seu produto ou serviço, buscando sempre atingir as necessidades desses clientes, para que consuma o seu produto ou serviço, **haja satisfação e fidelidade.**

## **Passo 3 – Conheça e faça a análise da concorrência**

É importante conhecer as outras empresas que estão ao seu redor no mercado e saber quais os pontos positivos e negativos dos produtos e serviços disponibilizados por elas de forma comparativa com o seu, só assim poderá oferecer os diferenciais.

## **Passo 4 - Defina estratégias e ações a serem tomadas**

Defina qual o objetivo do seu plano de marketing para a empresa, pois é através dele que serão definidas as estratégias e as ações a serem adotadas pela empresa. O objetivo deve ser realista, claro e associado às metas que quer atingir no mercado.

## **Passo 5 - Defina cronograma para execução do plano de marketing**

O cronograma auxilia no acompanhamento da execução dos objetivos do plano de marketing definido anteriormente. O monitoramento e levantamento dos resultados alcançados **são de suma importância** para onde se quer chegar e para futuras alterações, quando necessárias.

## **Passo 6 - Transforme ações em táticas**

As táticas são elementos que fazem parte de uma estratégia, com o objetivo de se atingir as metas desejadas.

## **Passo 7 - Monitore o seu cliente**

Depois de encerrar o processo de relacionamento e venda com o cliente, o monitoramento verifica se este está satisfeito e se o produto atendeu às suas necessidades e desejos, ocasionando, muitas vezes, a fidelização.

## **Passo 8 – Planeje aspectos financeiros do seu marketing**

Definidos as metas e outros aspectos importantes ao planejamento, é importante que a área financeira seja muito bem estruturada dentro do plano de marketing.

## **Passo 9 - Trace estratégias de comunicação com o cliente**

Relacione-se com o cliente, estabeleça formas de chegar sempre perto, dê feedback e procure definir padrões para que a comunicação possa ser um fator-chave para as estratégias estabelecidas no plano de marketing

## **Passo 10 - Revise sempre as bases do plano de marketing**

Revise constantemente as bases sobre a segmentação, as estratégias de abordagem, os pontos fortes e fracos do negócio e a composição dos canais de comunicação, e nunca enxergue essa base como **algo estático**.

Outro fator importante para elaboração de um bom plano de marketing para uma empresa é o registro de todas as ações de marketing adotadas pela empresa, as positivas e as negativas, de forma que a empresa crie um histórico das ações tomadas.

## **A importância do briefing na construção de um projeto**

Um projeto sério começa com um bom briefing, que pode ser definido como um conjunto de informações através de uma coleta de dados para o desenvolvimento de um determinado trabalho. É um documento importante, vivo e flexível, que contém em sua construção a descrição da situação de uma organização e aquilo que produz, seus problemas, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos. É muito utilizado na área administrativa por profissionais da comunicação, jornalistas, relações públicas e publicitários. O briefing é a base de um processo de qualquer bom planejamento, porém, muitas vezes, é subestimado, mas se bem feito ajuda a ganhar tempo e antecipa problemas. Para facilitar um melhor entendimento sobre o assunto, vamos dividi-lo em duas partes: briefing preliminar e complementar.

*Briefing preliminar*

---

**Apresentação da empresa:** faça uma apresentação objetiva da empresa, contendo área de atividade, endereço, pessoas responsáveis etc.

---

**Antecedentes:** um breve histórico contemplando o desenvolvimento de produtos na empresa, as experiências passadas e o desenvolvimento de um novo produto (se houver).

---

**Oportunidade identificada:** qual oportunidade quer aproveitar, qual a diferença que seu produto/serviço fará no mercado, como ele deverá ser, se existe algum argumento de venda e a que preço será vendido.

---

**Público:** saiba para quem vai vender, toda informação relacionada a esse público e suas peculiaridades, e em quais pontos de venda o produto será comercializado.

---

**Objetivos:** o que a empresa espera com o produto e qual a expectativa de venda, como o produto ficará perante a concorrência.

---

**Valor de marca:** quais os valores da marca da empresa.

---

**Cronograma:** quando o produto deverá ser lançado, oportunidades de lançamento, tempo de desenvolvimento do produto e implantação do produto na linha de produção.

---

Fonte: elaborada pelo autor.

<b>Briefing complementar</b>	<b>Equipe de projeto:</b> quem são as pessoas envolvidas e suas funções.
	<b>Pontos críticos:</b> observe atentamente se haverá problemas durante o projeto.
	<b>Informações complementares:</b> tenha sempre em mãos normas técnicas, leis de regulamentação, restrições, questões ambientais e éticas.
	<b>Mercado:</b> quem é a concorrência e seu produto no mercado.
	<b>Produção:</b> como e quais serão os processos de produção, fornecedores, matérias-primas, equipamentos, terceirização etc.
	<b>Produto final:</b> aqui, no caso de contratação de um designer, especificar como será entregue o trabalho, os arquivos, os relatórios impressos, arquivos em CAD, modelos, protótipos etc.

Fonte: elaborada pelo autor.

Precisamos estabelecer a percepção do sucesso do produto/serviço que se vende, e isto está diretamente relacionado à construção de um briefing, pois auxilia ainda na avaliação das etapas de desenvolvimento e do protótipo final. É importante ressaltar que o briefing pode e deve ser aplicado em diferentes momentos do projeto, inclusive no aprofundamento das questões relativas à empresa, ao mercado atuante, à tecnologia disponível e necessária, e também à metodologia de trabalho, estabelecendo, portanto, o envolvimento de todos, contribuindo para o atingimento das expectativas da empresa.



### Exemplificando

#### O briefing! Uma ferramenta subestimada que pode ser inovadora.

Podemos identificar formas bastante complexas de se pensar o briefing em sua extensão e importância, pois é uma ferramenta que o profissional de comunicação deve usar e abusar, e principalmente de como estruturá-lo. Por ser um documento vivo, tudo precisa ser relevante,

sem meias verdades, que capte a real expectativa do cliente. A inovação fica com você, comunicador, que pode estabelecer leituras que deem um dinamismo ao projeto e que conversem mais estreitamente com o mercado atual.

## Análise de mercado referente ao projeto

Depois do briefing, o ponto mais relevante na construção e tomada de decisões dentro de um projeto é a análise de mercado, assunto esse já abordado anteriormente. Trazer e reter informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências macroambientais e os efeitos microambientais nos dão a possibilidade de entender e trabalhar melhor as ideias, aquilo que se vende e como se comunicar dentro do mercado de atuação, pois monitorar, analisar e se adaptar a esse ambiente é fundamental. Uma ferramenta que auxilia neste processo é o **Sistema de Informações de Marketing (SIM)**, o qual constituído por pessoas, equipamentos, métodos e procedimentos que coletem, classifiquem, analisem, avaliem e distribuam informações oportunas e precisas para a tomada de decisão em marketing, este não se restringindo apenas às informações internas, pois permite ainda acompanhar os dados externos para monitorar a evolução do mercado, visando a ajustes contínuos no plano. É importante esclarecer que o SIM tem um alcance muito mais amplo do que a pesquisa de marketing, assim caracterizado:

- O SIM trabalha **dados internos e externos**, enquanto a pesquisa de marketing utiliza apenas os **dados externos**.
- A pesquisa visa solucionar problemas, e o sistema envolve **prevenção e solução**.
- O SIM não tem um fim, ele é um ciclo, enquanto a pesquisa é voltada para projetos temporalmente limitados.
- O objetivo do SIM é usar informações passadas para **determinar tendências futuras**; a pesquisa visa entender tendências passadas.
- A pesquisa de marketing faz parte do SIM, mas ele também envolve outros subsistemas.

A principal diferença entre esses dois recursos do marketing é que a pesquisa de marketing tem um caráter mais limitado.

Para que o passo a passo referente ao projeto fique mais coerente e claro, algumas questões podem auxiliar neste momento (lembre-se de que esse projeto desenvolve algum produto, ideia ou serviço):

1- Quem é o cliente? Obtenha detalhes e observe-o constantemente.

2- Quem está comprando? Faça um apanhado da geografia, cultura, perfil, costumes, estilos e personalidade.

3- Como está comprando? O que compra, como compra, preços, novidades e lugares.

4- Por que está comprando? O que procura, o que acha importante em sua vida, percepção, como faz escolhas, motivos.

5- Quais são as oportunidades existentes?

6- O perfil muda? O cliente muda? O produto/serviço muda?

7- Quem são meus concorrentes e com que velocidade ele muda ou toma decisões?

Enxergar o mercado em suas possibilidades e extensão ajuda na compreensão da base de um projeto, afinal um não existe sem o outro.

Se com essas informações ainda houver dúvidas, recorra à pesquisa, que pode ser usada em conjunto ao SIM.



## Assimile

### A importância do SIM

O Sistema de Informação de Marketing (SIM) é essencial, oferecendo dados de extrema importância aos envolvidos em um projeto, pois contribui com o processo de tomada de decisões em marketing, reduzindo o grau de incertezas dos riscos ou das variáveis na condução desse projeto.

O SIM consegue responder a questões de forma constante e sistemática, determinando muito da qualidade da tomada das decisões. Oferece às empresas condições de entender o valor agregado aos produtos, a segurança, o melhor serviço, as vantagens competitivas de mercado, menos erros e mais precisão, eficiência, produtividade e oportunidades, podendo decidir como o produto/serviço irá se posicionar nesse mercado em relação aos concorrentes com uma imagem diferenciada.

O sistema de informação de marketing está atrelado a três subsistemas de entradas que alimentam o banco de dados:

1 - Base de dados internos, que contém informações da empresa, permitindo o monitoramento e a análise do desempenho da organização.

2 - Pesquisa de marketing, destinada à elaboração, coleta, análise e produção de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes para a resolução de problemas específicos de marketing.

3 - Inteligência competitiva, que oferece um conjunto de procedimentos e fontes de informação sobre uma ampla gama de variáveis ambientais e eventos de marketing que influenciam a empresa, no qual estão incluídos concorrentes e clientes.

Esses sistemas interagem entre si e com os gestores, identificando suas necessidades de informação, privilegiando o resultado final esperado.



## Refleta

### Refleta na "prática"

O filme *A queda - As últimas horas de Hitler* (2004), de Oliver Hirschbiegel, falado em alemão, gerou muitas representações e se transformou numa grande sátira e brincadeira com legendas sempre engraçadas.

Neste caso, foi usado para dar vazão ao valor do SIM (Sistema de Informação de Marketing), quando o líder chama sua equipe e cobra resultados que não existem devido a falhas no aprimoramento da coleta de dados e transformação de ideias práticas.

O personagem é trágico, mas o conceito aqui trabalhado é pertinente. Reflita.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2660WzyFzVY>. Acesso em: 21 jul. 2017.



## Pesquise mais

### Sobre um bom projeto e uma boa comunicação

Gestar um projeto não é algo simples, dispense tempo, ideias, pessoas e dinheiro; tem um tempo de vida com início, meio e fim; objetiva trazer resultados satisfatórios para uma empresa, serviço, produto ou marca.

Eles são cada vez mais comuns, essa nova geração de gestores entende o valor de um bom projeto e seus benefícios. No link a seguir, você poderá encontrar maneiras bem interessantes na gestão de projetos em sete passos.

Disponível em: <http://www.gestaodeprojeto.info/7passos>. Acesso em: 1 ago. 2017.

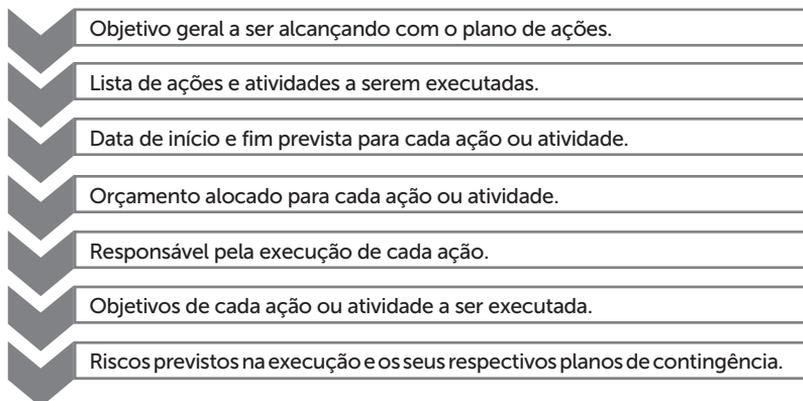
Leia atentamente, enxergue detalhes, investigue e pesquise mais a respeito, pois, neste caso, informação nunca é demais.

## Desenvolvimento das ações necessárias e objetivas

Não podemos trabalhar com ações desnecessárias e sem objetivos, o tempo corre e o mercado muda a todo momento. Como já deve ter observado, o planejamento é um dos elementos-chave desta seção. Dentro desta perspectiva, elaborar um bom **Plano de Ação** é uma das melhores formas de separar as etapas de elaboração da execução, obtendo um estudo mais detalhado de todas as atividades necessárias para atingir um determinado objetivo.

Também conhecido por **Plano de Atividades**, ou ainda, **Plano de Trabalho**, o **Plano de Ação**, basicamente, é um processo, que pode ser resumido em um documento usado para planejar todas as ações necessárias para atingimento de um resultado satisfatório e esperado. Pode ser em forma de planilha, de ação simples ou mesmo mais sofisticado, dependendo sempre do caso, porém deve contemplar alguns itens básicos, como:

Figura 3.5 | Itens básicos do plano de ação do Plano de Atividades de comunicação



Fonte: elaborada pelo autor.



O plano de ação precisa servir de base para a administração do tempo, que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo. Numa organização seja ela órgão de poder público, empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa o seu tempo. (PETER DRUCKER, 1999, p. 127)

Além de auxiliar na Gestão de Projetos, Gestão de Riscos, Gestão Orçamentária, Elaboração de Planos de Negócio, Elaboração do Planejamento Estratégico, Planejamento e Orçamento, ajuda ainda na criação de uma Cultura Organizacional, gerando um melhor entrosamento, que pode ser um importante diferencial estratégico para qualquer negócio.

Figura 3.6 | Cinco passos para a criação de um bom plano de ação em comunicação



Fonte: elaborada pelo autor.



### Pesquise mais

É no vídeo a seguir, o Consultor de Comunicação em RH, Marçal Siqueira, fala da prática em montar um projeto de comunicação empresarial.

Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=Y4\\_J1E1YZK4](https://www.youtube.com/watch?v=Y4_J1E1YZK4). Acesso em: 1 ago. 2017.

Vimos, dentro deste apanhado, o quanto precisamos ficar atentos aos detalhes e que planejar nos dá alicerce suficiente para seguirmos em frente, buscando novos caminhos e gerando novos conceitos e processos.

## Sem medo de errar

Mariana, com sua pouca experiência, está passando por momentos bastante decisivos e muito trabalhosos, mas está aprendendo muito, contando com pessoas e com informações. Sua tarefa aqui é elaborar um bom briefing e entendê-lo como documento que pode ser alimentado constantemente. Seu prazo é bastante apertado, mas está focada e determinada. Para que concretize seu trabalho, seu briefing deve estar estruturado assim:

**Um histórico da sua empresa:**

**Público-alvo / Stakeholders:**

**Pesquisas de mercado:**

**Concorrência:**

**Benchmarking:**

Nome técnico para as boas práticas dos seus concorrentes – ou empresas que você admira – que podem ser aplicadas na sua empresa.

**Informações estratégicas:**

Qual a definição de negócio, análise **SWOT**, o que sua empresa verdadeiramente vende.

**Detalhamento da Comunicação:**

**Reais Objetivos:**

**Orçamento:**

**Prazos e Cronograma.**

Com essa estrutura simples, Mariana conseguirá montar seu briefing a tempo e apresentar aos envolvidos.

### O plano de ação na prática

#### Descrição da situação-problema

Rui, um experiente consultor empresarial, foi contratado para auxiliar e orientar um novo projeto de produto para um cliente que faz rações para cães. Está desenvolvendo algo inovador, que contemple funcionalidade e menor preço, pois tal segmento está cada vez mais competitivo devido ao grande número de empresas que fabricam o mesmo produto.

Chegando nesta empresa, depois de uma imersão de dois dias, concluiu que ela estava com dificuldades para organizar suas atividades, sem noção do número de tarefas que tinha para realizar e quais eram as mais urgentes. Precisava colocar ordem nisso, e dentro dessa perspectiva, elaborou um **Plano de Ação**, pois entende que é uma das melhores formas de separar as etapas de elaboração da execução, obtendo um painel mais detalhado das atividades que são necessárias para atingir o objetivo esperado.

#### Resolução da situação-problema

Para resolver tal questão, Rui entendeu que, a partir do problema observado, desenvolveria um plano de ação da seguinte maneira:

Expressar a sua solução através de uma série de metas.

Tendo entendido que há a necessidade da solução de um problema específico dentro da organização, primeiro precisará definir que solução em termos de números de metas e objetivos irá priorizar.

Tais metas devem ser geradas a partir de uma lista de ações.

Usou o compartilhamento de ideias com a participação de todos os envolvidos. Chamada de *brainstorming*, para criação de uma lista de ações para atingir um objetivo específico e registrá-las, e depois organizar esta lista de ações sugeridas em ordem sequencial.

Preparou um cronograma.

Começou identificando até onde se quer chegar, tendo muito cuidado no início da sequência de tempo, pois pretende chegar ao objetivo alcançado de forma eficaz.

### Alocou os recursos.

Finanças, estrutura física e recursos humanos foram revistos a cada etapa da ação.

### Identificou possíveis problemas.

Listou os problemas, identificando as causas e ações adequadas para resolvê-los.

### Desenvolveu estratégias para acompanhamento da evolução.

Ponto importante, estruturou a base de forma em que o progresso do plano de ação possa ser monitorado.

### Atribuiu tarefas: destinou tarefas a indivíduos ou equipes adequadas.

Estimou controle de custos: organizou as despesas necessárias para completar a tarefa, como na elaboração de um orçamento.

Implementou o plano: traduziu todas as suas informações para documento claro, listando todas as ações necessárias, pessoas responsáveis e quando deve ser concluído. Com isso em mãos, disponibilizou a todos os envolvidos.

## Faça valer a pena

**1.** A estratégia é a forma que encontramos para despertar o interesse de um determinado cliente para negociar com sua empresa ou mesmo envolver pessoas, com o objetivo que essa empresa se evidencie através de seus produtos ou serviços. Para isso, a inovação, a criatividade, as informações, as garantias e as facilidades são pontos fundamentais neste início. Para que todo esse esforço se garanta, precisamos, portanto, de um bom plano de marketing. Muitas empresas desconhecem essa ferramenta; outras, ignoram.

O processo do plano de marketing é trabalhoso e minucioso, mas quando bem feito traz excelentes resultados.

Diante deste contexto, podemos assim defini-lo:

- a) É um documento secreto da empresa, buscando alcançar um determinado objetivo, voltado para aquilo que a empresa oferece, servindo como uma espécie de guia de estratégias, que pode durar até 5 anos.
- b) É um documento das ações passadas na empresa, buscando alcançar um determinado lucro, voltado para aquilo que a empresa oferece, servindo como uma espécie de guia de estratégias, que pode durar até 5 anos.
- c) É um documento das ações de marketing de uma empresa, buscando alcançar um determinado objetivo, voltado para aquilo que a empresa

oferece, servindo como uma espécie de guia de estratégias, que pode durar até 5 anos.

d) É um documento das ações de comunicação da empresa, buscando alcançar uma determinada publicidade, voltado para aquilo que a empresa oferece, servindo como uma espécie de guia de estratégias, que pode durar até 5 anos.

e) É um processo interno das agências de comunicação, buscando alcançar um determinado lucro, voltado para aquilo que a empresa oferece, servindo como uma espécie de guia de táticas, que pode durar até 5 anos.

**2.** Para a construção de um bom plano de marketing, precisamos de uma análise do segmento em que a \_\_\_\_\_ a ser trabalhada está inserida. Nesse contexto, o segmento pode ser dividido em micro e macroambiente. Os macroambientes são aqueles que trabalham em âmbitos mais amplos, como a \_\_\_\_\_, política, jurídico, \_\_\_\_\_, demografia, natural e \_\_\_\_\_.

Assinale a alternativa correta que preenche as lacunas:

- a) Produção, economia, relacionamento, tecnológico.
- b) Empresa, economia, cultura, tecnológico.
- c) Produção, tecnologia, negócio, tecnológico.
- d) Empresa, economia, cultura, parcerias.
- e) Produção, tecnologia, cultura, parcerias.

**3.** Um \_\_\_\_\_ sério começa com um bom briefing, que pode ser definido como um conjunto de \_\_\_\_\_ através de uma coleta de dados para o desenvolvimento de um determinado trabalho. É um \_\_\_\_\_ importante, vivo e flexível, que contém em sua construção a descrição da \_\_\_\_\_ de uma organização e aquilo que produz, seus problemas, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos.

Preencha a alternativa correta que preenche as lacunas:

- a) Projeto, informações, documento, situação.
- b) Plano, tecnologias, documento, gestão.
- c) Projeto, tecnologias, documento, situação.
- d) Cronograma, informações, processo, gestão.
- e) Planejamento, informações, processo, gestão.

## Seção 3.3

### O controle da comunicação no projeto

#### Diálogo aberto

Olá! Estamos chegando ao fim de mais uma unidade. Lembre-se de que Mariana, ligada ao projeto de comunicação interna da empresa em que foi contratada, da área sucroalcooleira, está responsável por levantar e organizar os dados desse projeto e transformar em um briefing, e que ela tinha um prazo apertado de apenas 10 dias para concretizá-lo.

Vimos que briefing é uma importante ferramenta que auxilia na formatação e no gerenciamento de um projeto, tornando-o mais nítido em relação às suas necessidades. Mariana (reparem quantas informações, desafios e possibilidades estão sendo colocados) conseguiu finalizar o briefing a tempo, e agora, ela e sua equipe precisarão criar uma base de cronograma e de um organograma como orientadores das ações dentro do planejamento de comunicação, para que haja um entendimento maior no controle da comunicação constante no projeto, estabelecendo uma base mais sólida, visível e objetiva sobre possíveis variáveis e resultados.

Cronograma - Auxiliará no planejamento de comunicação e controle, em que são definidas e detalhadas minuciosamente as atividades a serem executadas durante um período estimado do projeto, pois é uma ferramenta de controle importante que auxiliará no momento do levantamento dos custos desse projeto pela equipe designada, ajudando na análise de viabilidade para a realização do projeto.

Organograma - É um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização, sua hierarquia e as relações de comunicação existentes entre os envolvidos.

Dentro desse contexto, você, aluno, precisará entregar, ao final desta seção, um relatório sobre o planejamento de comunicação, com duas páginas, no mínimo.

O Relatório do Planejamento de Comunicação consiste em um documento de reporte aos envolvidos no projeto.

Tal documento está em consonância com tudo que aprendemos até aqui e que irá auxiliar na próxima etapa, que é a Unidade 4, na qual será construído um "Projeto de Comunicação".

## **Não pode faltar**

### **A criação e análise do cronograma, organograma e fluxograma como orientadores nas ações dentro do projeto e gerenciamento de pessoas**

Nas últimas seções estamos, falando muito a respeito de projetos e sua dinâmica de construção e funcionamento, questões imprescindíveis ao universo que estamos desenvolvendo dentro desta disciplina junto a você, futuro profissional de Jornalismo e Relações Públicas.

Compreender e aplicar os princípios aqui expostos nos dão possibilidades de estabelecer um embasamento mais profundo e com resultados mais certos.

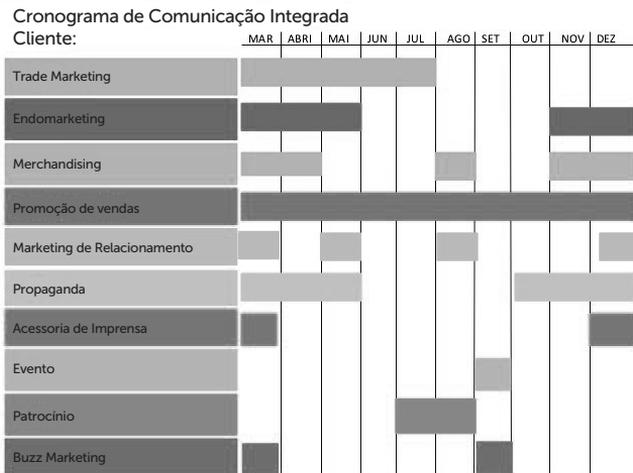
Anteriormente, citamos, de forma superficial, sobre a criação e análise do cronograma, organograma e fluxograma, porém aqui vamos dirigir tais pontos como orientadores nas ações dentro do projeto e gerenciamento de pessoas.

Inicialmente, precisamos entender que:

O Cronograma é uma ferramenta usada para a representação do tempo, em forma de tabela, que auxilia nas atividades e nos planejamentos de um determinado projeto, ajudando a visualizar e controlar seu progresso. É possível ainda determinar os custos e saber se tal projeto é viável.

Pode ser construído com o suporte do programa de informática Excel, em uma das suas planilhas. Veja modelo demonstrado na Figura 3.7:

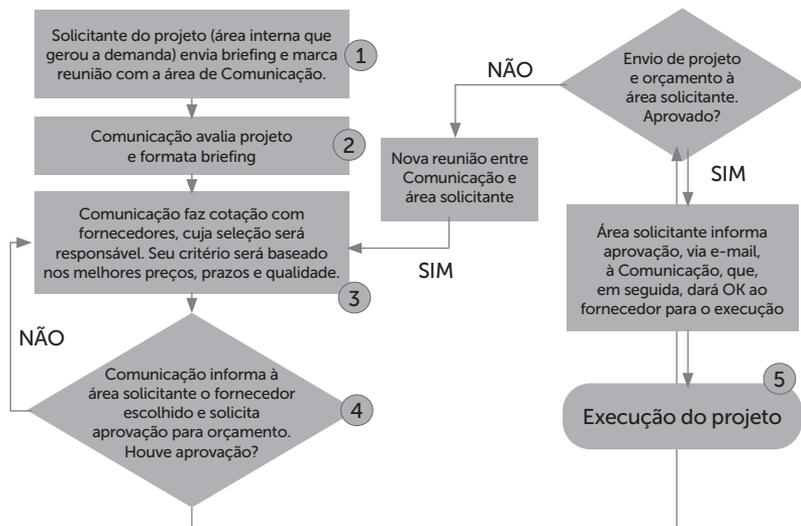
Figura 3.7 | Modelo de planilha de Cronograma do projeto de comunicação



Fonte: <https://www.slideshare.net/spidermansp/prex-ii-etapa-4roteiroplanejamentocomintegrada2015?nomobile=true>. Acesso em: 15 ago. 2017.

O Fluxograma é uma espécie de diagrama, que tem como objetivo representar os processos ou fluxos de materiais e operações (diagramação lógica ou de fluxo). Pode ser confundido com o organograma, porém possui a diferença de representar algo mais dinâmico. Ele sempre possui um início, um sentido de leitura, ou fluxo, e um fim. Veja modelo na Figura 3.8:

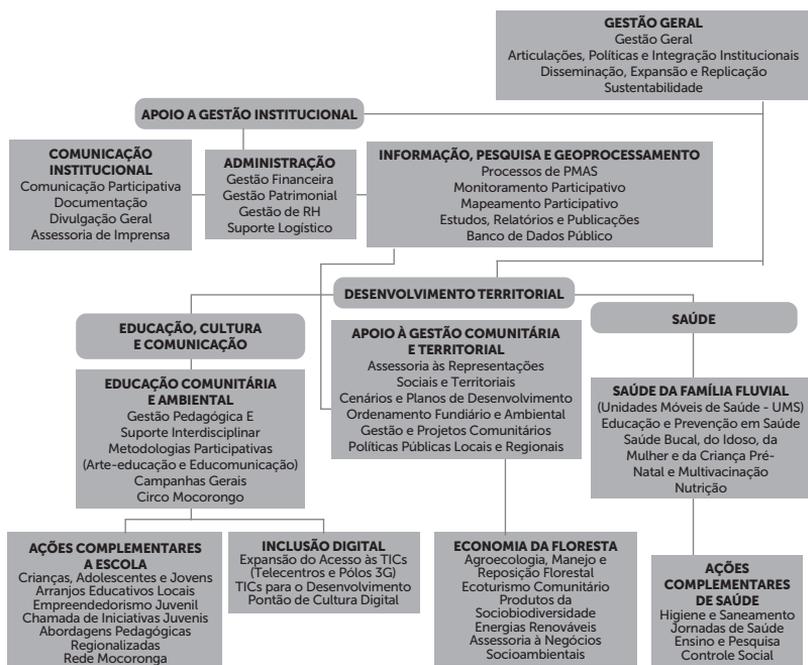
Figura 3.8 | Exemplo de fluxograma de um projeto de comunicação



Fonte: <https://pt.slideshare.net/Fetranspor/fluxograma-endomarketing-final>. Acesso em: 15 ago. 2017.

O Organograma é usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição de tarefas, unidades funcionais, cargos e a comunicação entre os envolvidos. Ele, além de facilitar para que todos conheçam como funcionam as relações de uma empresa e sua estrutura, permite também a identificação de alguns problemas ou oportunidades de melhorias, através de sua análise. Deve ser flexível, pois as empresas mudam de planos, portanto, os projetos também podem mudar com o tempo; outro ponto importante é que o organograma deve ser de fácil interpretação. Quando bem estruturado, permite aos envolvidos na organização saber exatamente quais suas responsabilidades, suas funções e a quem devem se reportar. Veja modelo na Figura 3.9:

Figura 3.9 | Exemplo de organograma da estrutura de um projeto de comunicação



Fonte: [http://www.saudeealegria.org.br/?page\\_id=48](http://www.saudeealegria.org.br/?page_id=48) . Acesso em: 1 ago. 2017.

Essas informações nos dão um suporte melhor sobre a condução clara de cada passo dentro de um projeto, para que as pessoas possam se dedicar de forma integral à organização. É necessário que os gestores e líderes estejam em sintonia e acompanhem de perto todo o processo, envolvendo a equipe na construção do cronograma, fluxograma e organograma, havendo ainda um acompanhamento constante da evolução das atividades estabelecidas.



O momento que passamos não tolera erros. Se acontecerem, devem ser identificados imediatamente e desenvolvidas soluções rápidas para não causar qualquer ônus ao projeto.

Neste caso, o sucesso do seu projeto de comunicação está atrelado ao planejamento fácil e eficiente. Portanto, é importante o projeto ter:

- Agilidade com relação à disponibilidade dos recursos e sua capacidade de entrega.
- Informações, evolução de suas atividades e da produtividade da equipe envolvida.
- Gestão de projetos flexível.

## **A comunicação dos dados para controle no processo de Gerenciamento de Projetos**

Dentro de um projeto, seja de comunicação ou outro, a comunicação dos dados é uma das áreas do conhecimento mais importantes para o Gerenciamento de Projetos, pois representa o tempo e o fluxo exato de informações e é o elo que liga as pessoas às ideias. A falha de comunicação está ligada à maioria dos problemas de um projeto, e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do Gerenciamento de Projetos em administrar as comunicações.

No gerenciamento de projetos, é aplicada a técnica, os conhecimentos e as habilidades, que auxiliam na execução de forma efetiva e eficaz. Contudo, nesse caso, dizemos que é uma competência estratégica usada nas organizações, que permite que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, tornando-se, assim, mais competitivo no mercado.

O Guia PMBOK® (2008) coloca que o gerenciamento das comunicações do projeto inclui muito dos processos que asseguram as informações do projeto em sua geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e organização. Os objetivos estão ligados:

- À conexão das partes interessadas em seus diferentes interesses e culturas.

- Ao fornecimento de ligações entre pessoas e informações necessárias para comunicações bem-sucedidas.

- À garantia da geração, disseminação, armazenamento, recuperação e descarte de informações do projeto, quando necessário.

- A manter as partes interessadas "alinhadas".

E ainda, conforme PMBOK (2008), os papéis relacionados à comunicação nos projetos estão definidos como:

- Alinhar os objetivos do projeto e disseminá-los, garantindo comprometimento da equipe.

- Tomar decisão.

- Autorizar trabalho.

- Dirigir atividades.

- Negociar.

- Reportar.

- Atender reuniões.

- Administração geral do projeto, como marketing e vendas, relações públicas etc.

- Administração de registros, como atas, memorandos, cartas, boletins, relatórios, especificações documentos de aquisição.

Constituem a comunicação dos dados para controle no processo de Gerenciamento de Projetos as seguintes etapas:

Planejar o gerenciamento das comunicações: identificar as necessidades e, relevância de informações e definir abordagem de comunicação.

Gerenciar as comunicações: colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas, conforme planejado. Envolve todo o ciclo de vida da informação descrito no plano de gerenciamento da comunicação, composto por gerar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e até descartar a informação.

Controlar as comunicações: controlar e monitorar as comunicações de modo a garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas.



## Entendendo o Guia PMBOK

O Guia PMBOK, desenvolvido na década de 1960 e aprimorado com os anos, é um documento de grande valia criado pelo PMI (*Project Management Institute*) para os conceitos e as técnicas em projetos variados, introduzindo conceitos na gestão de projetos e ainda explicando as boas práticas de gerenciamento. Possui informações de profissionais da área, que auxiliam no sucesso de resultados. Entenda melhor lendo o link a seguir, no qual poderá também baixar versões desse documento tão rico dentro do universo aqui tratado.

Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/entendendo-o-guia-pmbok.html>. Acesso em: 24 jul. 2017.

## Como lidar com as variáveis dentro do projeto

Dentro de um projeto, podemos sempre esperar as não bem-vindas, mas sempre presentes variáveis, as quais também podem ser denominadas como tradicionais e estão ligadas ao escopo, ao tempo e ao custo. Isto é conhecido também como "triângulo da gerência de projeto", em que cada lado representa uma variável, que se bem estruturado demonstra o equilíbrio do projeto e também a representação da comunicação dentro do projeto. O tempo tem influência sobre o prazo do começo ao fim. O custo informa o valor em dinheiro investido no orçamento do projeto. O escopo está ligado ao que deve ser feito para construir o resultado efetivo do projeto. Precisamos entender que, quando aumentamos o escopo, aumentamos o tempo e o custo; restringir o tempo poderia significar custos aumentados e o escopo reduzido, e um orçamento reduzido poderia significar o tempo aumentado e o escopo também reduzido. Aqui, novamente, entra a gerência do projeto, que tem por finalidade trabalhar com o direcionamento e o fornecimento das ferramentas e das técnicas que permitem à equipe desse projeto, através de uma disciplina rígida e organizada de trabalho, identificar com mais facilidade as variáveis e os possíveis problemas, riscos e conflitos.

### Quanto ao tempo

É normalmente influenciado quando se pretende melhorar o prazo para execução de cada tarefa que contribui diretamente com a conclusão de cada componente ou envolvido. Essa execução

de tarefas usa a gerência de projeto, sendo importante fragmentar o trabalho em diversas partes menores, de modo que seja fácil definirmos condições de criticidade e de folga.

### **Quanto ao custo**

O custo para desenvolver um projeto depende de diversas condições iniciais para o desenvolvimento de cada etapa, tais como: taxas labor, taxas materiais, gerência de risco, pessoas, tecnologia, equipamento e lucro.

### **Quanto ao escopo**

Um componente principal do escopo é a qualidade do produto que será apresentado. O tempo aqui é de fundamental importância. Portanto, definimos que são as exigências especificadas para o resultado final.

Para tal, existe um equilíbrio natural entre essas “forças” no projeto, que é estabelecido no escopo, tempo e custo e são acordadas entre as partes envolvidas na construção de um projeto.

Entendamos que, muitas vezes, para atender a determinado cliente por um aumento no escopo, os custos e/ou o prazo do projeto deverão ser revistos, caso contrário a qualidade final (diga-se, também, o resultado esperado) do projeto (atrelada ao escopo do projeto) poderá ser afetada.

Observe que os estudos das variáveis podem revelar tanto ameaças quanto oportunidades, que quando relacionadas entre si sugerem ações ou estratégias que possibilitam a otimização, a eficiência e a eficácia do processo de comunicação no projeto, portanto, há necessidade de atenção plena ao contexto geral desse projeto, para que nada saia errado e consiga, efetivamente, chegar ao resultado esperado.



### **Exemplificando**

#### **A implantação de um projeto**

Dentro de um contexto de muita criatividade, diferentes pessoas dentro de uma equipe ou não criam a base de um projeto utilizando post-its. A partir dessa premissa surge uma metodologia bem interessante de

gerenciamento de projetos, o *Project Model Canvas*, que foi escrito com clareza para auxiliar e revolucionar o campo da gestão de projetos. É um método colaborativo em que todos os envolvidos no projeto participam com proatividade, suprimindo os processos burocráticos e o excessivo preenchimento de documentos desnecessários. Criado pelo professor José Finocchio Júnior, especialista em gerenciamento de projetos, é ideal para aqueles que priorizam a criatividade e o dinamismo em seus negócios, permitindo a compreensão visual dos conceitos, o engajamento da equipe e a rápida tomada de decisões no projeto. O *Project Model Canvas* concilia uma abordagem ágil e adaptativa com os fundamentos do Guia PMBOK®.



### Pesquise mais

No link a seguir, você poderá conhecer a respeito do *Project Model Canvas*: Disponível em: <http://pmcanvas.com.br>. Acesso em: 1 ago. 2017.



### Pesquise mais

Agora você poderá conhecer um caso bem compacto a respeito da implantação do *Project Model Canvas*. Disponível em: <http://propifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/16/2015/03/Preenchimento-PM-CANVAS.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2017.

## O resultado alcançado e sua apresentação aos envolvidos

Os resultados esperados são a forma concreta em que se espera alcançar os objetivos específicos. Portanto, deve existir uma relação entre eles, incluindo sua forma de expressão.

Descrever os resultados esperados para alcançá-los deve estar ligado a um documento guia que consiga elencar questões relacionadas à repercussão e/ou impactos do projeto quanto aos aspectos culturais, socioeconômicos, técnico-científicos e ambientais, e ainda a solução do problema quando localizado, como: diminuição dos prejuízos, investimentos econômicos, aumento de produtividade e de produção e/ou maior oferta no mercado, redução de riscos, de perdas e de custos, aumento de renda dos beneficiários diretos; geração potencial de empregos; redução dos desequilíbrios sociais, dentre tantos que podem envolver o projeto.

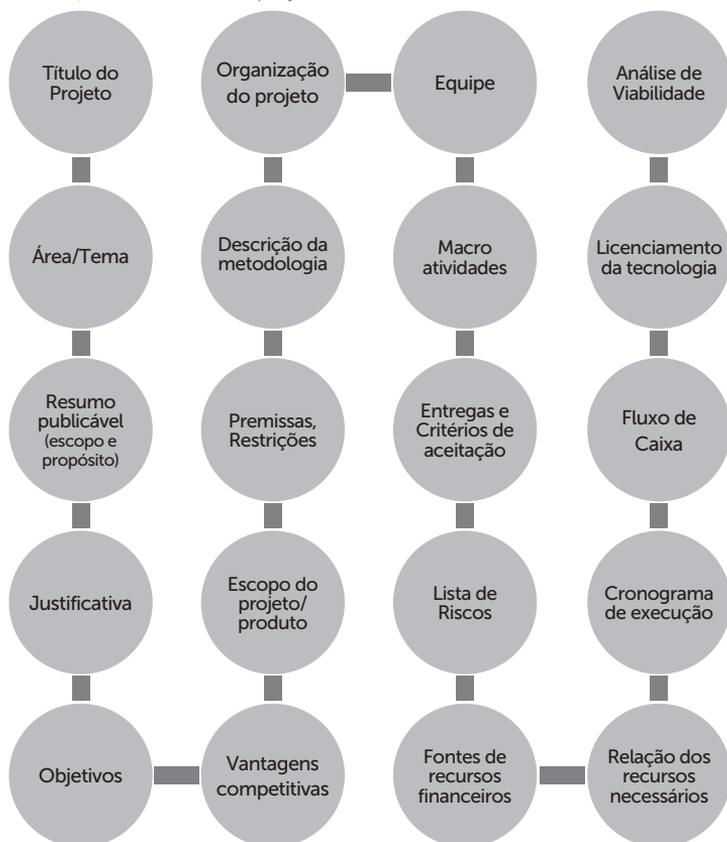
O outro ponto que se refere aos impactos sofridos no projeto pode ser categorizado em impactos prováveis, seja em termos

relacionados ao prazo em que eles podem ocorrer (imediatos, médio e longo prazo), ou ainda em termos do nível de abrangência (institucional, multi/interinstitucional, estadual, nacional, em nível da área de conhecimento etc.), sem esquecer de mensurar o custo/benefício através de estudos de viabilidade, na fase de construção inicial do projeto.

A apresentação aos envolvidos está relacionada ao embasamento total de todas as fases do projeto, e para tal há várias formas para sua apresentação, algumas sucintas e outras mais detalhadas: as sucintas servem para “vender a ideia”, nos formatos de resumos, palestras ou apresentações, e as detalhadas são usadas para seleção de projetos e sua viabilidade, retorno de investimento e identificação do grau de interesse aos envolvidos.

Seja qual for o formato, assim deve estar estruturado:

Figura 3.10 | Estrutura base do projeto e seus resultados



Fonte: elaborada pelo autor.

No ambiente competitivo e de mudanças em que vivemos, é importante que os projetos sejam executados por equipes integradas, em que o conhecimento do trabalho seja compartilhado entre todos, se comuniquem adequadamente, sendo eficazes em suas habilidades e tarefas, gerando sempre o comprometimento com os resultados finais e alcançando o envolvimento e a participação de todos na equipe desde o começo. Desta forma, agregar seus conhecimentos durante todo o processo fortalece o compromisso com o projeto em relação ao tempo, ao controle, às variáveis e aos resultados.



## Refleta

### Os projetos podem, mas não devem falhar

O que caracteriza um projeto que não deu certo? A resposta é simples: aquele que não foi bem estruturado e pensado, que não tinha uma equipe adequada para conduzi-lo.

A reflexão desta seção nos coloca a nos posicionar e entender algumas questões básicas sobre por que que os projetos dão errado. Os fatores estão sempre ligados, como já dito, à sua estrutura. É como uma casa sem alicerce, uma hora cai.

No link a seguir, o gestor Plínio Ventura elenca e desenvolve as possibilidades do fracasso de forma clara e objetiva, que deve ajudar no embasamento do seu projeto antes que seja constituído em suas diversas partes.

Leia, reflita, assimile e não se perca.

Disponível em: <http://www.ateomomento.com.br/porque-os-projetos-projetos-dao-errado/>. Acesso em: 25 jul. 2017.

## Sem medo de errar

Como vimos em nossa aula, o Cronograma e o Organograma são de grande importância nos projetos, e Mariana, junto à sua equipe, é responsável por esse processo dentro do projeto.

Existem muitos detalhes, tanto no Cronograma quanto no Organograma, e Mariana se assustou um pouco, mas com uma boa organização ela e sua equipe conseguiram passar por mais esse desafio.

Trabalharam em conjunto e assim foi constituído o Cronograma:

Figura 3.11 | Modelo de Cronograma

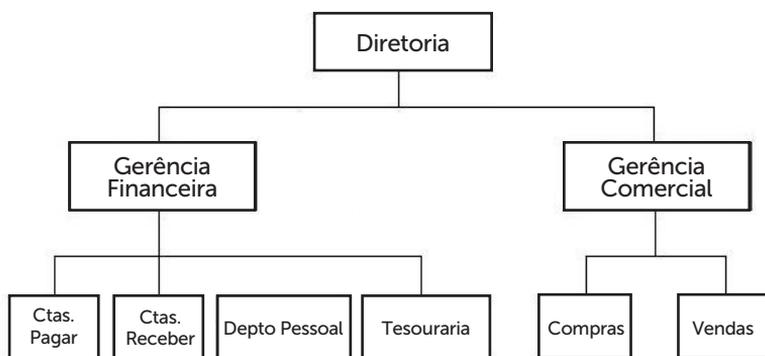
Etapa	Atividade	Semanas								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Definição dos Objetivos	■								
2	Operacionalização dos conceitos	■	■							
3	Seleção da amostra		■	■						
4	Questionário e Pré-teste				■					
5	Definição dos Recursos					■				
6	Seleção e Treinamento						■	■		
7	Trabalho de Campo								■	■
8	Análise e Interpretação									■
9	Elaboração do Relatório									■
10	Análise e Aprovação do projeto					■				

Fonte: <http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/09/cronograma-e-definicao-dos-recursos.html>. Acesso em: 2 ago. 2017

Observaram os passos descritos e solicitados, coletaram os dados e, a seguir, o alimentaram.

Já o Organograma, que está relacionado a funções e hierarquias, ficou desta forma:

Figura 3.12 | Modelo de Organograma



Fonte: <http://danielsimonetti.blogspot.com.br/2011/05/organograma-e-descricao-de-cargos.html>. Acesso em: 2 ago. 2017.

Tanto um como outro sempre estavam no campo de visão de Mariana e equipe, para um entendimento constante das necessidades de cada um e do sucesso final de seus trabalhos.

A abordagem desses dois elementos auxiliará no Relatório do Planejamento de Comunicação que Mariana entregará nesta seção, e assim deve ser constituído:

#### **Quem é o Gerente de Serviços da Empresa Contratante – (Nome):**

O gerente deve estar sabendo de todo o andamento do projeto diariamente, pois direciona parte da equipe de trabalho responsável pela aplicação do processo todo, desde implantação até apresentação dos resultados.

#### **O que será comunicado ao Gerente de Serviços:**

Relatórios de desempenho das atividades do projeto, com detalhamentos sobre as atividades do dia e seu status no momento da geração do relatório, contendo problemas identificados, percentual de realização e os riscos encontrados.

#### **Em que formato será comunicado:**

Os relatórios serão construídos com base no modelo padrão de relatórios da organização, modelo este já aprovado pela empresa contratante.

(Modelo disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-relatorios-tecnicos-gerenciais-eficientes,b7e0b693ad2e4410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 2 ago. 2017.)

#### **Frequência das comunicações:**

Diária.

#### **Fonte das informações e dos relatórios:**

Os relatórios são gerados pela equipe de gestão de projetos e encaminhados para as partes interessadas pelos membros da equipe de gestão de projetos responsáveis pela geração de relatórios. O gerente de projetos recebe uma cópia do relatório gerado diariamente.

#### **Tecnologia de comunicação:**

E-mails e reuniões semanais para discussão dos principais problemas e soluções encontrados na semana, evolução do projeto e mitigações necessárias.

## **Refinamento dos relatórios:**

Os relatórios são analisados qualitativamente e apresentados ao Gestor de Serviços. Mensalmente, é feita uma revisão dos relatórios até a conclusão do projeto.

Parece complicado, mas não é, desde que haja um engajamento de todos da equipe dentro do projeto, atentos aos detalhes, às variáveis e mudanças. Você e sua equipe fiquem livres para construir seu próprio modelo, usem das bases das aulas anteriores e dos passos acima. Bom trabalho!

## **Avançando na prática**

### **Montando uma apresentação**

#### **Descrição da situação-problema**

Marcelo esteve envolvido durante 12 meses em um projeto de implantação de uma incubadora de produtos orgânicos no município de Piracicaba, interior de São Paulo. Jornalista formado, sua função dentro do projeto foi auxiliar no fluxo e na disseminação da informação a cada passo dado.

Acompanhou desde a escolha do que seria agregado a essa incubadora até a certificação de origem orgânica dos produtos, passando por reuniões e acompanhando o envolvimento dos pequenos produtores. Por estar envolvido em todo processo desde o início, ficou incumbido de montar a apresentação do projeto com os resultados aos envolvidos.

Tal processo não é simples, pois demanda um filtro na escolha daquilo que será apresentado, ou seja, somente o mais importante, pois essa apresentação não pode ser muito longa.

#### **Resolução da situação-problema**

Marcelo já tinha uma certa experiência em apresentações, pois já passou por outros projetos e encontrou esta forma para a resolução de seu problema:

- 1- Estudou sua plateia.
- 2- Cronometrou o tempo, pois a apresentação não pode ser longa demais.

3- Estabeleceu um começo, um meio e um fim. Isso é imprescindível para não ser repetitivo, muito menos perdido na apresentação.

4- Foi objetivo e dinâmico.

5- Mostrou claramente os benefícios da solução/serviço/produto que vai oferecer.

6- Ensaiou antes da apresentação.

(Fonte: <http://www.agendor.com.br/blog/apresentacao-comercial/>. Acesso em: 2 ago. 2017.)

No link a seguir, também é possível observar uma forma de criar uma boa apresentação, vale para tudo, inclusive apresentação de projetos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SSn7rXiC-n4>. Acesso em: 2 ago. 2017.

## Faça valer a pena

**1.** O Cronograma é uma ferramenta usada para a representação do\_\_\_\_\_, em forma de\_\_\_\_\_, que auxilia nas atividades e \_\_\_\_\_ de um determinado\_\_\_\_\_, ajudando a visualizar e controlar seu progresso.

Assinale a alternativa que completa as lacunas corretamente:

- a) tempo, tabela, planejamentos, projeto.
- b) gestor, gráfico, planejamentos, projeto.
- c) gestor, gráfico, planejamentos, tempo.
- d) gestor, tabela, planejamentos, projeto.
- e) projeto, tabela, planejamentos, tempo.

**2.** A comunicação dos dados envolvidos em um projeto é uma das áreas do conhecimento mais importantes para o Gerenciamento de Projetos, pois representa o tempo e o fluxo exato de informações e é o elo que liga as pessoas às ideias.

Neste sentido, é correto afirmar que:

- a) A comunicação está ligada à maioria dos problemas de um projeto e existe uma forte correlação entre o desempenho do gestor e a habilidade do Gerenciamento de Projetos em administrar as comunicações.
- b) A não comunicação está ligada à maioria dos problemas de um gestor e existe uma forte correlação entre o desempenho desse gestor e a habilidade do Gerenciamento de Projetos em administrar as comunicações.
- c) A falha de comunicação está ligada à maioria dos problemas de um projeto e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do Gerenciamento de Projetos em administrar as comunicações.

d) A não comunicação está ligada à maioria dos acertos de um projeto e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a função do gestor no Gerenciamento de Projetos em administrar as comunicações.

e) A falha de comunicação está ligada à maioria dos acertos de um projeto e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade mercado em promover novas ideias.

**3.** No gerenciamento de projetos, é utilizada a aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades que auxiliam na execução de projetos de forma efetiva e eficaz.

Diante deste contexto, dizem que é uma competência estratégica usada:

a) Nas organizações, que permite que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, tornando-se, assim, mais competitivas no mercado externo.

b) Nas empresas, que permite que elas unam os interessados no negócio, tornando-se, assim, mais competitivas no mercado.

c) Nas organizações, que permite que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, tornando-se, assim, mais competitivas no mercado.

d) Nas empresas, que permite que elas unam os resultados relacionados ao tempo com os objetivos do negócio, tornando-se, assim, mais competitivas no mercado.

e) Nas organizações, que permite que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, tornando-se, assim, mais competitivas no mercado.

# Referências

KISIL, R. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. (Coleção gestão e sustentabilidade).

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento da Comunicação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 4. ed. Pensilvania: PMI, 2008.

MOURA, Afonso Moraes de. **Como formar equipes bem-sucedidas** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-formar-equipes-bem-sucedidas/25124/>. Acesso em: 15 ago. 2017.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.



# A tecnologia na gestão da comunicação

### Convite ao estudo

Bem-vindos à nossa última unidade! Durante todo nosso conteúdo desenvolvido até aqui reiteramos a amplitude do profissional no mercado de trabalho nos dias de hoje, ressaltamos a flexibilidade que o Jornalista e RP precisam ter para tornarem-se mais competitivos em suas áreas, atrelando conhecimentos de publicidade, propaganda, marketing e administração, sem esquecer das tecnologias que permeiam cada vez mais nosso dia a dia, nos ditando novas regras de comportamento.

Nesta unidade, iremos trabalhar a tecnologia na Gestão da Comunicação, assunto pertinente e inerente aos dias atuais. Na Seção 4.1, abordaremos o Planejamento de Marketing Digital, no qual serão desenvolvidos os seguintes conteúdos: a conceituação de campanhas, o plano de mídia, a gestão da verba, entre outras formas para atingir os resultados esperados de um projeto, conhecer e se relacionar com as mudanças e os impactos na recepção da informação sobre o consumidor, prospectar e pesquisar o comportamento do público-alvo, estabelecendo novos objetivos, planos de ação e monitoramento no planejamento do projeto.

Na Seção 4.2, o tema está relacionado à Comunicação Digital: narrativas e contextos, assim dividido: a proposta da linguagem, do contexto e do projeto, levando em consideração as novas tecnologias, as quais já são realidade e a cada dia nos traz novas possibilidades; assimilaremos o impacto e a análise preliminares do processo da comunicação e sua gestão no projeto; entenderemos um pouco mais sobre as mídias sociais e o real papel no mercado e nos resultados e, assim, saberemos como escolher a plataforma do projeto.

Para finalizar, em nossa última seção, focaremos em Projetos Digitais, nos quais traçaremos um painel bastante consistente e necessário às necessidades de um mercado em constante transição, falando do alinhamento da estratégia de comunicação de projeto e dos erros mais comuns na gestão de projetos digitais; repesaremos as possibilidades de mudanças em alguns momentos do projeto e como deve ser a apresentação do projeto em forma de conteúdo.

Temos ainda muito para aprender, portanto convidamos para que continue o aprofundamento nos temas propostos, estabelecendo uma base mais sólida para o mercado e posicionamento profissional.

Vamos sempre em frente, bons estudos!

# Seção 4.1

## Planejamento de marketing digital

### Diálogo aberto

Mariana está muito satisfeita e super envolvida com o seu trabalho. Todos vêm evoluindo muito com a ajuda de Mariana, é claro! Neste período de empresa, ela já reviu e aprendeu muito. Até aqui ela estudou sobre a compreensão da Gestão da Comunicação, do Gerenciamento da Comunicação e da Gestão de Projetos e Comunicação, o que vem contribuindo muito no desenvolvimento de sua atividade como assistente de comunicação de projetos inovadores internos. Até agora já foram levantadas todas as informações referentes à descrição de seus cargos e funções e também sobre o projeto de sustentabilidade que sua equipe está trabalhando.

Tudo isso contribuirá para a produção do plano de comunicação digital para esse projeto, que visa usar novas plataformas e tecnologias, incluindo canais, verbas, perfil do público, análise, possíveis variáveis e mudanças no cenário. Tal plano terá como foco a disponibilização de conteúdos ao público externo, mostrando o projeto de sustentabilidade da empresa e seus benefícios.

Neste momento, depois de todas as fases crescentes em um projeto e o entendimento do papel de cada um dos envolvidos, Mariana e sua equipe darão prosseguimento ao que vêm fazendo como processo final na entrega do trabalho a que foram designados. Aqui, usarão elementos do marketing digital, ou seja, usarão também como ferramentas de comunicação as chamadas novas tecnologias. Criarão uma pequena campanha publicitária, usando o briefing já elaborado anteriormente, criando a base de um planejamento de mídia, objetivos e planos de ação, pois agora precisam difundir o projeto de comunicação externamente através de blogs, sites e redes sociais.

Vamos lá!

### Não pode faltar

A partir do embasamento que traçamos até aqui, vamos dar início aos nossos trabalhos falando sobre campanha publicitária, plano de

mídia e gestão da verba, imprescindíveis dentro do nosso processo de entendimento da Gestão da Comunicação e do planejamento de marketing digital.

Uma campanha publicitária pode ser definida como a criação de várias peças publicitárias, as quais serão veiculadas em mídias diversas, acrescentando-se o fato de ter a mesma mensagem (ou seja, devem ter uma identidade entre si, uma uniformidade editorial (textos) e visual, para causar sinergia entre elas, com o objetivo de aumentar o impacto da campanha), ajustada às características de cada mídia, unidade essa da mensagem que é reforçada a partir da utilização dos diversos meios existentes. Uma campanha publicitária é planejada e criada por uma agência de propaganda, levando em consideração todos os setores e as respectivas funções. Essa campanha é constituída de peças em diversos meios de comunicação, seja de massa (rádio, televisão, internet, jornais, revistas) ou segmentado (mala direta, telemarketing), que são explorados de acordo com um planejamento estratégico de ações obtidas por dados colhidos em Pesquisa de Mercado, no decorrer de um determinado período. Outra modalidade de ação que pode constituir uma campanha é a promocional (degustação, distribuição de brindes em pontos de venda, shows promocionais, desfile de modelos e eventos em geral). O planejamento é essencial, mas nem sempre é feito, impossibilitando, muitas vezes, o sucesso dos resultados a serem alcançados. É importante ressaltar que é possível fazer um planejamento para uma campanha ou para várias campanhas ao longo de determinado período de tempo, isso porque um produto ou serviço irá comunicar-se com seu público em diferentes momentos. Esse processo todo tem início a partir de um bom briefing.

Para entendermos melhor, observe que o planejamento de marketing envolve todos os elementos relacionados ao universo do produto, do serviço ou da marca. O planejamento de comunicação diz respeito à comunicação em sua forma mais ampla, e para o planejamento de campanha, tem-se a(s) campanha(s) publicitária(s) de um determinado produto, serviço ou marca como foco ou objeto do planejamento.

A partir disso vamos falar um pouco sobre plano de mídia:

Pode ser definido, basicamente, como a forma que é organizada a divulgação de uma determinada campanha publicitária nas mídias (rádio, jornal, revista, internet, tv etc.) que sejam de maior relevância

para o público-alvo da sua marca, produto ou serviço. Para que seja bem estruturado:

1. Faça uma análise do briefing (já comentado em aulas anteriores), ele ajudará a compreender o caminho do planejamento, levando em consideração algumas questões:

Qual é o produto ou a marca que está trabalhando? Como está posicionado no mercado? Quem são seus concorrentes? Qual seu objetivo de comunicação? Como a marca quer ser lembrada? Qual será o alcance da veiculação? Qual será o período? Qual a verba disponível?

2. Estabeleça os objetivos de mídia:

Assim fica mais simples aprimorar e acompanhar o planejamento. Deve ainda ser considerado quanto ao plano de mídia:

**Alcance:** refere-se à fatia do público-alvo que deve ser impactada pela campanha publicitária, ou seja, qual a porcentagem do seu *target* será atingida.

**Frequência:** diz respeito a quantas vezes que determinado anúncio deve ser visto por pessoa.

**Continuidade:** expressa todo o esforço de comunicação durante o período de veiculação da campanha e da verba distribuída ao longo de sua divulgação.

3. Saiba quem é seu público-alvo (*target*):

Para conhecer melhor seu *target*, alguns fatores devem ser considerados:

Idade, sexo, classe social, cargo, hábitos de compra, hobbies, principais desafios no trabalho, objetivos pessoais e aspirações.

4. De quanto será o investimento:

**Aqui, refere-se a quanto de investimento que o cliente pretende aplicar na veiculação da campanha**, lembrando que não pode faltar no planejamento, estudando o histórico do cliente, entendendo quais veículos, mídias e canais ofereceram um melhor retorno.

5. Tenha uma estratégia, escolha os veículos e defina a quantidade de inserções:

Quais meios se adequam ao perfil da sua marca, produto ou serviço, tendo como exemplo as mídias sociais? Qual frequência de visitação e comprometimento com o que está vendendo?

É importante observar os objetivos de comunicação para o mercado no momento da elaboração do plano de mídia, pois mudam muito, e com base na estratégia definida previamente e no perfil da sua audiência, quais terão melhor retorno, não esquecendo do cronograma de veiculação, que consiste em uma tabela com todas as ações e meios definidos, além do período e número de inserções a qual a campanha será veiculada. A quantidade de inserção é o número de vezes que determinado comercial será transmitido.

E, por fim, a gestão da verba, ou seja, o quanto de dinheiro preciso investir na minha propaganda e como investir. Talvez seja um dos momentos mais difíceis, pois saber com exatidão quanto investir e como investir é um desafio para os profissionais de marketing e comunicação.

Alguns definem a verba de propaganda como o saldo de caixa ou do dinheiro disponível; outros anunciantes optam por investir em propaganda um dinheiro que reservaram para esse fim; e há outros ainda que preferem fixar um percentual de sua receita mensal (2% a 12% do rendimento bruto), ou de suas vendas, para investimento em propaganda, verba essa já prevista como investimento no orçamento anual.

Neste sentido, podemos elencar também algumas ações com custo zero que podem ser alternativas viáveis de publicidade e propaganda:

1. Cadastro de clientes: procure alimentar seu cadastro de clientes com informações importantes sobre os costumes, hábitos e gostos dos clientes, pois tais informações são de grande importância para cuidar de seus clientes ativos com atenção e presteza e reativar os inativos.

2. Mídias sociais: a sociedade já se tornou digital, e muitas pessoas não conseguem mais discernir o mundo real do mundo virtual ou digital. Extraia o que as redes sociais têm para oferecer, com ações adequadas e pensadas, aproxime-se, ouça mais dos seus clientes.

3. Planejamento Estratégico: construa um plano de ações claro e transparente para todos os envolvidos em um projeto ou empresa, pois não dar clareza em algumas ações pode trazer incertezas aos clientes.

4. Bons relacionamentos: procure sempre um modo claro de se relacionar, empresas e pessoas devem inspirar confiança e tranquilidade nos negócios, sempre lembrando que, se o cliente

escolheu sua empresa, esse é um grande passo de relacionamento de confiança e segurança.

5. Parcerias: parceiros são sempre bem-vindos, cada um no seu segmento. Estabeleça a possibilidade de montar um grupo de negócios, um grupo de parceiros ou uma associação. Muitas vezes, pequenos empresários que se ajudam e que se apresentam e indicam clientes fortalecem o serviço um do outro.



## Refleta

### Sobre o marketing digital

É muito importante esclarecer que o marketing e o marketing digital andam juntos, um é a evolução do outro.

O impacto que o universo online vem trazendo é gigantesco, empresas das mais novas até as mais tradicionais procuram reconhecer o seu caminho nos novos meios de comunicação e novas tecnologias. Neste sentido, os recursos são mais complexos, trazendo possibilidades de um cenário de maior destaque das organizações. Há ainda dificuldades em entender esses novos caminhos, desde a falta de conhecimento até a subestimação das possibilidades e do potencial do marketing digital.

Vamos falar agora sobre as mudanças e os impactos na recepção da informação pelo consumidor. Neste contexto, sabemos que a tecnologia tem ditado novas regras de comportamento social, vivemos uma transição de transformação numa velocidade nunca antes vista, seja na forma de agir, de pensar e de se relacionar, em que a sociedade se apropria dessas mudanças tecnológicas para se desenvolver e se manter. Fala-se muito nos termos Sociedade Midiática, Era Digital e Era do Computador. Mas o que observamos é que a sociedade passou a ser denominada não por aquilo que é ou pelos seus feitos, mas pelos instrumentos que passou a utilizar para evoluir. É uma nova configuração que passou a ter uma relevância ímpar, na qual o conhecimento é mais valorizado e a riqueza de algumas nações é medida pelo acesso à tecnologia. A reconfiguração social, baseada nessas tecnologias, valoriza quem investe em setores voltados ao tecnológico, comunicacional, midiático, informacional e, por fim, digital.

A informação, neste sentido, é o cerne de toda essa estrutura e que, segundo McGarry (1999 apud GALARÇA, 1999, [s.p.]):



Essa informação é um termo-fato, um reforço do conhecido, matéria-prima do conhecimento, permuta conforme o exterior, é definida de acordo com os efeitos do receptor, é algo que reduz a incerteza. Mais amplamente, pode-se afirmar que a informação é, hoje, para a sociedade contemporânea, a base do conhecimento, das relações, da vida econômica, política e social.

Webster (1995 apud GALARÇA, 1995, [s.p.]) conceitua dizendo que:



A informação é algo que possui um sujeito, sendo um entendimento ou instrução sobre coisa ou alguém significativa ao receptor, completa: é a transformação da visão inicial sobre um aspecto ou assunto. Esse mecanismo de relacionamento estrutura-se, no nosso novo modo de ser, de agir, de se relacionar e de existir dos indivíduos, propondo os modelos comunicacionais vigentes onde não podemos (nem conseguimos) separar a informação da tecnologia.

O computador pessoal e os mobiles passam a ser determinantes para que essa tecnologia chegue ao ponto que está – intrinsicamente ligada aos nossos hábitos mais básicos. Além da difusão da informação, esses dispositivos tecnológicos propiciam um modo de praticar e manter redes sociais. Por rede social se entende vários elementos, como pessoas, grupos ou instituições que se conectam por meio da internet, intermediada por uma plataforma de relacionamentos já existente.

Observe que o consumidor passou a ter muitas opções de escolhas e que rapidamente se inseriu na Sociedade Digital e da Informação de forma natural, pois entende-se aqui que ele se adequa facilmente às mudanças.

Essa transição ligada às novas configurações sociais na Sociedade Digital nos oferece diferentes percepções, demonstrando o alto grau de impacto e os benefícios que essas novas tecnologias trouxeram para a vida das pessoas.

Já falamos em aulas anteriores sobre pesquisa e comportamento do consumidor; aqui, vamos dirigir esses assuntos para o contexto tecnológico. Uma pesquisa bem estruturada consegue identificar o público-alvo e seu comportamento atual de forma mais assertiva. Novos conceitos e nomenclaturas surgem a cada dia, com o objetivo de alinhar e compreender novos hábitos e como colocá-los na prática. Hoje, pesquisas que há 5 anos tinham um custo alto são praticamente gratuitas, as redes sociais, a internet e os institutos oferecem esse serviço gratuitamente, sempre objetivando seus negócios, novas ideias e novas parcerias.

Em consonância com a tecnologia, muitos outros termos e perfis surgiram, facilitando o entendimento sobre um universo virtual ainda em desbravamento. Conheça os mais relevantes:

#### 1 - Os *buyer personas*:

*Buyer personas* é uma representação mais simplificada de um grupo de compradores em potencial, uma espécie de personagem, criado para identificar com mais clareza os novos comportamentos, as preferências e demandas de um determinado público a ser desvendado.

Durante os últimos 5 anos, foram analisadas e estudadas essas personas e seu comportamento de vida online, um grupo constituído por psicólogos, matemáticos e sociólogos reuniu todas as suas experiências e conhecimentos e desenvolveram uma *metodologia de classificação desse consumidor de acordo com seu comportamento virtual*.

#### 2 - Os *Clusters*

O estudo buscou entender certos hábitos de comportamento e, conseqüentemente, o consumo de internautas que passam diariamente por, aproximadamente, 100 mil sites, levando em consideração o processo de compra, desde o clique em um *banner* ou link até o fechamento de um pedido (os chamados *leads*). Caracteriza um retrato das diversas personalidades dos consumidores que servem para auxiliar na compreensão de como é o comportamento, os hábitos e as motivações das pessoas que visitam ou compram no seu site. Esses *clusters* dividem-se em oito grupos, separados de acordo com o seu poder de consumo e tendência à razão ou emoção.

Figura 4.1 | Grupos de *Clusters*: definição e descrição

<b>Vencedores</b>
Em sua maioria, são pessoas bem-sucedidas que valorizam exclusividade, qualidade e inovação, e costumam pagar mais por isso, são movidos pela razão e quase sempre analisam o custo-benefício daquilo que querem.
<b>Exploradores</b>
São os primeiros a experimentar um produto inovador, em qualquer segmento, e querem ainda criar as tendências e os caminhos que os outros seguirão depois.
<b>Batalhadores</b>
São basicamente os responsáveis pelo sustento do lar, trabalham para manter as contas e ter conforto, são racionais, não cedendo facilmente aos supérfluos.
<b>Transformadores</b>
São as pessoas que acreditam em alguma causa, em fazer um mundo melhor, são otimistas e valorizam produtos sustentáveis e voltados para o bem-estar pessoal e social.
<b>Seguidores</b>
Espalham tendências, são ligados à moda, à imagem, ao luxo e à percepção que as outras pessoas têm deles, são muito consumistas.
<b>Ostentação</b>
São pessoas de sucesso, consumistas e materialistas ao extremo, compram muitas vezes por impulso, e sem olhar o preço.
<b>Conservadores</b>
São aqueles que tem confiança em uma marca ou serviço, é difícil fazê-los mudar de ideia, valoriza a família, as instituições, seus valores e regras e não farão nada que viole o status.
<b>Despretensiosos</b>
São pessoas despretensiosas e tranquilas, muitas vezes até demais que ficam na espera por uma boa oportunidade, fazem muitos planos para o futuro.

Fonte: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/vencedores-ou-conservadores-aprenda-a-identificar-a-personalidade-do-publico-alvo/>. Acesso em: 21 ago. 2017.

Assim fica mais fácil entender o comportamento do público-alvo que muda a cada momento, que nos faz refletir sobre o novo, sobre o avanço tecnológico e como pessoas se adequam a isso tudo.



As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) consistem em todos os meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação, o que inclui os hardwares de computadores, redes, mobiles, softwares e aplicativos. Elas podem variar dependendo da:

- Urgência de informação: são atualizadas frequentemente ou mesmo envio de relatórios emitidos periodicamente.
- Tecnologia disponível: sistemas adequados e que exigem mudanças constantes.
- Experiência da equipe: treinamento constante para adotar a tecnologia. Saber lidar com ela talvez seja nosso grande desafio.
- Duração do projeto: a tecnologia adotada pode mudar antes do término do projeto, e os envolvidos devem estar de olho nisso.
- Ambiente do projeto: uso da presença física e do ambiente virtual.

Por fim, vamos falar sobre os objetivos, planos de ação e monitoramento no planejamento, que são de grande importância ao planejamento de marketing digital, pois direciona para um caminho mais organizado a seguir.

**Planejamento** - Após definirmos com clareza o objetivo do Plano de Ação, devem ser definidas as principais atividades e recursos para executá-lo. O executor desse Plano de Ação tem como tarefas elaborar um cronograma, determinar a participação dos profissionais e estabelecer os custos. É preciso estar atento também ao risco, à qualidade, aos recursos humanos, entre outros.

**Execução** - Esta é a fase delicada, pois suas ações no Plano de Atividades serão colocadas em prática e a cada uma delas deverá ser atribuído quanto foi consumido do orçamento estabelecido, assim como dos recursos humanos e físicos.

**Monitoramento** - É de fundamental importância, pois acompanha detalhadamente a evolução geral do plano de ação, definindo o cronograma e identificando algum problema; se necessário, ajuste alguma etapa de seu projeto para garantir a sua eficácia.

**Encerramento** - Quase sempre negligenciado, é na fase de encerramento que o Plano de Ação deve ser revisto e transferir as informações para um documento que permita fazer o acompanhamento adequado. Todos deverão receber uma cópia com

suas respectivas atividades e outras informações. Esta fase é importante para alimentar e rever procedimentos para os próximos processos de criação de Planos de Ações com os aprendizados adquiridos.

Todo esse conteúdo, de extrema importância, auxilia de forma definitiva o planejamento de Marketing Digital, pois define de forma focada e prática quais ações serão desempenhadas de forma contínua, agregando valores para que seus objetivos sejam alcançados.



### Exemplificando

É fato que, ultimamente, o **marketing nas redes ou mídias sociais** tem sido um dos mais trabalhados e disseminados no mundo. É um caminho concreto e sem volta, em que as empresas precisam entender e se adaptar a esse novo cenário.

A aproximação do consumidor e a criação de um relacionamento mais estreito no marketing digital contemporâneo encontrou nas redes sociais o canal ideal para criação e desenvolvimento desse contato, e observamos que é cada vez maior o número de empresas que buscam nessas *mídias sociais* a divulgação de suas marcas, produtos e serviços.

Essa tendência traz com ela novos desafios, já que o *marketing em redes sociais* difere totalmente das outras formas que estávamos acostumados.

Um dos casos mais interessantes dos últimos tempos foi da rede de fast-food Spoleto, que encomendou ao grupo de humor Porta dos Fundos um vídeo que fizesse uma sátira a um dos pontos fracos da rede – a pressa em escolher os ingredientes que compõem um prato. A empresa entendeu o perfil de seu público, brincou com a ideia (algo inconcebível há alguns anos) e deixou claro que resolveu seu problema com uma re-estratégia no momento do atendimento. Contudo, ainda ganhou mídia espontânea (não pagou nada para sua marca aparecer) e respeito de seus consumidores.

No link a seguir, você poderá se conectar com cinco casos de sucesso e se inspirar em cada um deles. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/5-cases-de-sucesso-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 31 jul. 2017.



### Pesquise mais

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas vêm adotando a gestão do conhecimento e a inovação como principais estratégias, que pode ser definida como a capacidade que a empresa tem em

criar novos conhecimentos e disseminá-los de forma organizada aos envolvidos, incorporando as marcas, os produtos e serviços, com ciclos de vida cada vez mais reduzidos, proporcionando, assim, a inovação dentro das organizações.

No artigo *As tecnologias da informação e comunicação e a gestão do conhecimento como apoio ao gerenciamento das comunicações em projetos*, de Greicy Kelli Spanhol e Neri dos Santos, você poderá pesquisar uma série de informações pertinentes aos assuntos e implantar em seu projeto ou empresa. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/206/325>. Acesso em: 16 ago. 2017.

## Sem medo de errar

Mariana e sua equipe precisam criar uma campanha publicitária, a qual auxiliará na comunicação de seu projeto e também ajudará a adentrar no universo do marketing digital. Sua equipe entende que precisa planejar a comunicação corporativa e definir um objetivo escolhendo as melhores estratégias para alcançá-lo, assegurando um melhor resultado final. Para tal, deve seguir os seguintes passos:

1º - Fazer um diagnóstico dos canais de comunicação e marketing

Neste momento, é importante levantar alguns questionamentos, como:

Onde se encontra o público-alvo? Como este público se relaciona e se comporta na internet e nas redes sociais? Quais são os possíveis canais de comunicação para se aproximar e dialogar com seu cliente? Levantar quais são as mídias que podem contribuir para o retorno da empresa.

2º - Identificar e levantar os objetivos e estratégias da empresa

Este momento é muito importante para a empresa. Vamos deixar bem claro quais são os objetivos da empresa e a estratégia de comunicação interna e externa.

3º - O Plano de Ação e a definição de indicadores de resultados

Com os levantamentos realizados anteriormente, agora é a hora de montar um Plano de Ação. Este plano traçará os caminhos e os meios que será realizada a comunicação; aqui também serão definidos os recursos necessários e quais indicadores de resultado serão utilizados.

#### 4º - O orçamento

Em hipótese alguma podemos deixar de orçar, senão o projeto de comunicação não irá sair do papel pelo simples fato de que tudo tem um custo, mesmo sendo uma comunicação interna.

Levantar quanto vai custar este projeto, de preferência por etapa.

#### 5º - Montar um cronograma

Todo projeto deve ter um cronograma desde seu planejamento até sua implantação. O cronograma irá ajudar a verificar se as etapas estão sendo bem executadas ou se há necessidade de ajustes no projeto. Isso é importante para evitar prejuízos e preservar o investimento realizado.

Faça um diagnóstico de canais de marketing e comunicação.

Onde o seu público está? Como ele se comporta na internet e nas redes sociais? Quais são os canais de comunicação que pode utilizar para dialogar com ele? Quais são as mídias que trazem maior retorno para a sua empresa? Experimente as novas, monitorando o desempenho constantemente para fazer os ajustes quando necessários.

Quais são os objetivos e as estratégias?

Com todo o conhecimento acumulado nas seções anteriores, deve definir objetivos para a sua comunicação corporativa, como atrair mais pessoas para sua marca, gerar vendas e fidelizar consumidores.

Monte um plano de ação e defina indicadores de resultados.

É onde você define as ações que levarão a sua equipe ao sucesso, definindo os recursos, responsáveis, meios de execução e indicadores de resultados.

Elabore o orçamento.

Quanto de investimento será necessário para atingir os objetivos determinados?

Crie um cronograma de execução.

Todo bom plano de comunicação tem um cronograma para colocar as estratégias em ação, no qual tem a chance de corrigir qualquer rota a tempo, evitando prejuízos e preservando o investimento realizado.

#### 6º - Crie peças adequadas

Crie peças (impressas, áudio, audiovisuais) que se conectem com seu público, que chamem a atenção e dialoguem com os interessados.

Pronto, seguindo esse passo a passo, você conseguirá elaborar seu planejamento, o qual fará parte do projeto de comunicação solicitado em nossa situação-problema. Faça acontecer!

## Avançando na prática

### Pesquisa de segmento no universo digital

#### Descrição da situação-problema

O consumidor está cada vez menos estabelecendo uma relação fiel aos canais tradicionais de venda, e utilizando mais os meios digitais – internet, celular e TV interativa – para conhecer produtos, serviços, marcas e inovações para comparar qualidade, preço e sortimento antes da compra. Essas características do consumidor afetam diretamente o varejista mais tradicional, que precisa se adaptar aos canais digitais de venda e relacionamento para atender às exigências da clientela do futuro.

Dentro desse contexto, Danilo é um publicitário que precisa fazer uma pesquisa de comportamento digital para um novo cliente que pretende lançar um site de vendas no segmento de bicicletas e relacionados, que precisa saber da viabilidade do negócio, e para isso procurou a agência que Danilo trabalha.

#### Resolução da situação-problema

Danilo e sua equipe na agência iniciaram os trabalhos visitando os principais sites, recolhendo dados básicos e de grande importância.

O site Pequenas Empresas & Grandes Negócios (Disponível em: <https://goo.gl/wm15Xx>. Acesso em: 1 ago. 2017) postou uma pesquisa feita pela consultoria especializada em varejo GS & MD – Gouvêa de Souza:

73% dos internautas já utilizam a web para fazer comparação de preços. Isso gera um efeito econômico, reduzindo a rentabilidade das empresas.

- O marketing tradicional já começa a perder espaço para as novas mídias, obrigando as marcas a reverem suas estratégias de comunicação.

- 53% dos consumidores brasileiros já ficam incomodados se suas lojas preferidas não venderem também pela internet. Se o seu público-alvo tem mais de 25 anos e renda mensal entre R\$ 6.600 a R\$ 9.800,

you need to have even more pressure to enter the electronic commerce.

- 42% of Brazilians would like to receive promotions and advertisements by cell phone, especially the clientele between 25 and 44 years, from classes C and D.

Next, I identified my segment on the site: <https://google.com/5e7GhS>. Accessed on: 18 Mar. 2020.

Finally, I did a research following the following steps:

- I chose channels like Google and Facebook, because there are simple tools, free or low investment with a quick return to the researcher.

- I established the number of questionnaires and the universe.

- I designed the questionnaire, prioritizing age, monthly income, interest in the product and related items, and what attracts more in the segment (fast and objective, because people do not respond to long questionnaires with fidelity).

- I collected the information, tabulated and presented to the client.

## Make it worth the effort

**1.** A public advertising campaign can be defined as a \_\_\_\_\_ of various advertising pieces that will be broadcasted in \_\_\_\_\_ diverse, increasing the fact of having the same message adjusted to the characteristics of each media, uniting this \_\_\_\_\_, which is reinforced from the use of various existing means.

Mark the alternative that correctly fills the gaps:

- a) Alternância, revistas, internet.
- b) Criação, revistas, mensagem.
- c) Alternância, mídias, internet.
- d) Criação, revistas, internet.
- e) Criação, mídias, mensagem.

**2.** It is possible to make a planning for a campaign or for various campaigns over a determined period of time, because a product or service will communicate with its public in different moments. This process always starts from a good briefing.

Mark the alternative that respects the campaign planning:

- a) Involves all the elements related to the product universe, the service or the brand.
- b) Has one (or more) campaign(s) public advertising of a determined product, service or brand as the focus or object of the planning.

- c) Diz respeito à comunicação em sua forma mais ampla.
- d) Diz respeito à(às) campanha(s) publicitária(s) de um determinado produto exclusivamente.
- e) Envolve alguns poucos elementos relacionados ao universo da marca exclusivamente.

**3.** A tecnologia tem ditado novas regras de comportamento \_\_\_\_\_. Vivemos uma transição de transformação numa velocidade nunca antes vista, seja na forma de agir, de pensar e de se \_\_\_\_\_, na qual a sociedade se apropria dessas mudanças \_\_\_\_\_ para se desenvolver e se manter. Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas:

- a) Social, perceber, tecnológicas.
- b) Social, relacionar, tecnológicas.
- c) Social, relacionar, intrínsecas.
- d) Racional perceber, tecnológicas.
- e) Racional, relacionar, intrínsecas.

## Seção 4.2

### Comunicação digital: narrativas e contextos

#### Diálogo aberto

Olá, aluno!

Você se lembra que, na seção anterior, Mariana e sua equipe estavam trabalhando com marketing digital, mais especificamente no planejamento, ou seja, começando a entender as ferramentas de comunicação das chamadas novas tecnologias e realizar a melhor escolha para utilizar. Estão criando uma pequena campanha publicitária, usando o briefing já elaborado anteriormente, criando a base de um planejamento de mídia, objetivos e planos de ação, pois agora precisam difundir o projeto externamente através de blogs, sites e redes sociais. Pois bem, aqui a equipe dará um passo além para que tudo isso aconteça adequadamente, estudaremos sobre a comunicação digital: narrativas e contextos. Abordaremos e estabeleceremos a proposta da linguagem, do contexto e do projeto, levando em consideração as novas tecnologias; o impacto e a análise preliminar do processo da comunicação e sua gestão no projeto; o que são mídias sociais e o real papel no mercado e nos resultados; e, para finalizar, abordaremos sobre a escolha da plataforma do projeto.

A partir deste momento já começam a surgir alguns questionamentos, como:

Qual(ais) é a(s) ferramenta(s) de comunicação mais adequada(s) para este caso?

Qual(ais) canal(is) de comunicação poderia(m) ser utilizado(s) para divulgar o projeto da empresa?

Vamos lá, esta é mais uma etapa para a construção do projeto de comunicação que Mariana e sua equipe estão desenvolvendo.

#### Não pode faltar

**A proposta da linguagem, do contexto e do projeto, levando em consideração as novas tecnologias**

Nesta fase de transição, saímos do mundo analógico e estamos tomados pela comunicação digital, que é o conjunto de normas

relacionadas ao comportamento adequado e responsável no uso das tecnologias, e por mais que trabalhemos há alguns anos com ela, ainda é nova no Brasil e no mundo, há muitas incógnitas, muito a desbravar, muito a conhecer. Nesse contexto, é importante ressaltar que novas linguagens aparecem e se desenvolvem, e que nos adaptamos tão rapidamente a essas tecnologias, sendo que o mercado vem acompanhando no mesmo ritmo. As empresas se propõem a conhecer a tecnologia atrelada em seus produtos e serviços, a utilizada para produzi-los, a empregada no controle do processo produtivo e a tecnologia na gestão do negócio.

Neste sentido, as organizações funcionam a partir da operação de dois sistemas distintos, mas que dependem um do outro de maneira variada:

1. O sistema técnico, formado pelas técnicas, ferramentas e métodos, utilizado para realizar cada tarefa.
2. O sistema social, com suas necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho.

Para deixar ainda mais claro, esses dois sistemas são simultaneamente aplicados quando os requisitos da tecnologia e as necessidades das pessoas são atendidos em conjunto, assim, é possível haver uma distinção entre tecnologia (conhecimento) e sistema técnico (combinação específica de máquinas e métodos empregados para obter um resultado desejado).

Pesquisa realizada pela RAE - Revista de Administração de Empresas (1994a, [s.p.]) identificou alguns pontos interessantes sobre o tema: "A nova tecnologia não é necessariamente a que se baseia em computadores, nem é aquela completamente inédita, mas sempre é a tecnologia nova para a empresa em questão, mesmo que ela não seja nova para o mercado"; e ainda, na visão de Browne (1985), as mudanças nos processos de produção e nos modelos dos produtos que sejam a base do progresso tecnológico constituem inovações. Uma distinção importante é aquela entre invenção e inovação. A invenção é a descoberta das relações científicas ou técnicas que tornam possível o novo modo de fazer coisas; a inovação é sua aplicação comercial.

Os efeitos das chamadas novas tecnologias vão sempre provocar significativas mudanças no ambiente social e na comunicação da organização, e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica

que possa ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito. Além de presente em todas as formas de organização, a tecnologia é também uma grande força, auxiliando na potencialização das capacitações humanas.

No século XIX, a Revolução Industrial utilizou da tecnologia disponível para estender a capacidade física do homem realizar trabalho. Essa revolução atual está estendendo a nossa capacidade de realizar o trabalho mental e redistribuindo o tempo que dedicamos à realização das nossas diversas atividades, aumentando a capacidade do fluxo de comunicação tanto dentro como fora das organizações. Neste contexto, todos temos que ficar atentos, mas para o profissional da área de jornalismo e relações públicas, a atenção redobra neste processo e na transformação constante que os envolve e, consequentemente, redesenhar seu papel quando necessário.

Os impactos que a tecnologia traz sobre as competências e características da empresa podem ser muito radicais ou mais brandos, mas nunca podem ser descartados ou deixados de lado. E como impactam também nos projetos e no seu processo, atrelados ao sistema produtivo e à base técnica existente. Essa introdução de inovações tecnológicas também deve ser vista como o momento de se promover na empresa as mudanças importantes e desejadas, revendo seus objetivos e limitações, e estabelecendo novos projetos com ideias mais frescas, mais direcionadas ao mercado atual.

### **Impacto e análise preliminar do processo da comunicação e sua gestão no projeto**

Pessoas constroem projetos, portanto, tão importante quanto ter gerentes de projetos bem preparados para desempenhar seu papel, é ter equipes que saibam como trabalhar quando estiverem dentro desse projeto.

A tecnologia entra aqui para fortalecer os processos, os relacionamentos com novas ferramentas, e os envolvidos devem estar aptos a essa nova forma de trabalho que vem sendo constituída e se aprimorando. É fundamental a compreensão, dentro do mercado, que pessoas influenciam o sucesso ou fracasso de um projeto e sua gestão, os problemas desse projeto podem ser solucionados apenas por pessoas e como elas lidam com as ferramentas que têm em mãos.

Nos atuais sistemas de gestão, como sabemos, o processo de comunicação é algo não só importante mas também revolucionário, principalmente para o sucesso de um projeto. Se a tecnologia nos oferece muitas possibilidades de potencializarmos tal fluxo, por que não as usar? Por exemplo, reuniões com os envolvidos são constantes para que tudo esteja sempre alinhado de acordo com o planejado, e ao longo desse processo é possível recorrer a todos os instrumentos de comunicação virtual para facilitar o trabalho. Nas chamadas salas virtuais – prática cada vez mais comum –, busca-se criar sempre um ambiente interativo de reuniões de equipes internas com todos da equipe, para eliminar dúvidas. A distância, os participantes dessas reuniões têm a possibilidade de consultar os projetos online, dando um dinamismo, respeitando o tempo imposto pelos dias atuais.

Integração entre as várias equipes, de departamentos ou especificidades distintas, do projeto depende da boa comunicação fomentada pelo gestor, estabelecendo, com o tempo, um ritmo do trabalho mais de acordo com as necessidades do momento. Ao final dessa comunicação, sempre estabelecendo alinhamentos, assim a equipe estará sempre comprometida, pois a tecnologia auxilia uma conversa mais qualificada, organizada e constante, para que todos os participantes tenham uma compreensão clara das ações que vão desenvolver, impactando profundamente os resultados e o envolvimento de todos.



## Refleta

### A tecnologia e a comunicação

As chamadas novas tecnologias criaram um forte estreitamento entre a comunicação e a tecnologia, sendo que, em nosso dia a dia, é praticamente impossível conhecer alguém que não esteja conectado a pelo menos uma forma de comunicação que envolva tecnologia. Uma cultura virtual começa com a escrita, que com sua força traz diversas novas características à nossa sociedade.

No link a seguir, podemos estabelecer uma clareza mais abrangente sobre o tema e como nos impacta, como deve ser a nossa comunicação e como deve ser aplicada na gestão, e ainda, em linhas gerais, estabelece um caminho de como funcionam as mídias sociais. Reflita sobre isso.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WTMeDxPCW4o>.  
Acesso em: 4 set. 2017.

## O que são mídias sociais e o real papel no mercado e nos resultados

Como vimos anteriormente, essa comunicação não fica apenas dentro das empresas, ela extrapola, vai além. A era digital evolui constantemente, isso faz com que organizações se esforcem por acompanhar a velocidade desta evolução. Essas alterações geram constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas, antecipando cada vez mais as mudanças no mercado, o qual se torna mais dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2011).

As redes ou mídias sociais correspondem a um sistema estrutural de influência nas organizações com potencial de envolvimento de pessoas e instituições de modo participativo, dinâmico e democrático, decorrente de propósitos, valores e objetivos comuns (OLIVIERI, 2003).

Pensando assim, elas entram no contexto para auxiliar na formação de grupos de interação pessoal e troca de informação rápida, troca de interesses comuns. Muitas organizações utilizam as redes digitais como ferramenta de marketing para divulgar um produto, uma marca, uma imagem ou simplesmente estar mais próximo de seus clientes. Vai ao encontro das necessidades do ser humano em comunicar-se, e assim a internet proporciona o acesso sem limites a todo tipo de interação.

Observamos que o surgimento de novas tecnologias e o desenvolvimento em mídias sociais têm alterado de forma significativa o relacionamento e o comportamento das pessoas, ou seja, criam-se todos os dias muitos sites, blogs e páginas pelas empresas para divulgação de seus produtos/serviços/marcas que adotaram como ferramentas de cunho administrativo e as redes sociais auxiliam em tempo real os *stakeholders*, funcionários, clientes, fornecedores e acionistas a se aproximarem ainda mais e de forma simples o objetivado cliente. Quando do surgimento das redes sociais, os gestores de Tecnologia da Informação das organizações acabaram bloqueando o acesso às redes sociais, a fim de que seus funcionários não minimizassem a produtividade, afetando diretamente os negócios empresariais, devido ao acesso nas redes sociais, por questões pessoais, porém, sem demora, muitas empresas estão revendo esse conceito, liberando o acesso de seus funcionários às redes, entendendo seu real e potencial valor, por motivos das atividades do trabalho, que seriam necessárias realizá-las por meio dessas redes.

Ainda há divergências e discussões a respeito, as redes sociais geram pontos a serem revistos e retrabalhados como novas oportunidades para as empresas e para projetos, pois trazem também consigo as ameaças, apresentando riscos, pois muitos dos envolvidos não entendem como manuseá-la e acabam deixando de executar suas atividades de trabalho para lançarem-se nas redes sociais, comprometendo o resultado das atividades da organização.

As redes sociais podem e devem ser usadas, há um potencial enorme a ser descoberto, as empresas geradoras desse tipo de serviço entenderam isso e investem pesado em suas propostas para negócios.



### Refleta

Trabalhar com a internet é simplesmente desbravar novas formas de entender seu negócio e seu cliente, além de colocar à disposição inúmeras informações daquilo que se quer vender.

Cada vez mais as empresas começam a entender a internet e iniciam a migração para o mercado digital, explorando, basicamente, todo o alcance e toda a capacidade e possibilidades que ela oferece aos negócios. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/o-uso-de-novas-tecnologias-voce-e-sua-empresa-estao-atualizados-3r13fesjai0na3kek5ftq6sem>. Acesso em: 18 mar. 2020.

As redes geram um engajamento surpreendente, definido como envolvimento, interação, relacionamento com a marca, que vai além do número de seguidores em uma rede social ou *likes* em uma postagem, sempre atrelado a um conteúdo de qualidade e ao posicionamento de seu produto/serviço/marca.

Junto ao engajamento há quatro etapas a serem observadas com atenção:

**Envolvimento** – Está ligado ao número de visitas ao site, tempo gasto por página, número de páginas vistas.

**Interação** – São comentários, informações, fóruns ações básicas que colocam o usuário em contato com a marca.

**Intimidade** – Busca entender a ligação afetiva com a marca, qual opinião e sentimento do consumidor quanto ao produto e como a empresa se dirige aos consumidores no atendimento e nas mídias sociais. Mede-se através do monitoramento oferecido pela plataforma,

por meio da interação. É uma parte do processo de feedback e de pesquisa, fornece ainda uma noção do que o consumidor sente.

**Influência** – Probabilidade de a pessoa fazer uma compra/conversão e influenciar seu grupo de contato a fazer isso.



### Pesquise mais

Instagram e Facebook são as duas grandes redes sociais mais usadas como plataforma de mídia. O número de usuários atinge 1 bilhão de visitantes mensalmente neste, e 500 milhões naquele.

Essas plataformas entendem esse poder e estão, nos últimos tempos, incentivando e desenvolvendo uma série de serviços que ajudam nos negócios, porém é importante ressaltar que existem diferenças e semelhanças entre o **Instagram** e o Facebook e cuidar qual delas escolher, dependendo do seu negócio e o que realmente quer atingir.

Veja o caso do Facebook neste link: <https://www.facebook.com/business>. Acesso em: 18 mar. 2020.

Veja também o caso do Instagram, que lança em sua plataforma sua página para negócios. Confira mais neste link: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/instagram-for-business-nova-ferramenta-do-instagram-para-negocios/>. Acesso em: 18 mar. 2020.



### Exemplificando

O Facebook é um ótimo exemplo de envolvimento, interação, relacionamento com a marca e uma das melhores plataformas para conseguir alavancar negócios, tanto físicos quanto digitais, que movimenta milhões de pessoas todos os dias. No link a seguir, você pode conhecer mais como as empresas estão se atualizando no meio digital e gerando engajamento para seu produto, serviço ou marca. Disponível em: <http://www.idigo.com.br/5-estrategias-para-impulsionar-seu-engajamento-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 4 set. 2017.

## A escolha da plataforma do projeto

Neste momento, como grande tendência mundial, muitas empresas têm buscado destaque no mercado através de soluções tecnológicas. As plataformas digitais são um novo modelo de negócios que permitem e estimulam a interatividade entre dois ou mais interessados, geralmente criando um corpo coletivo e auxiliando na solução de problemas em comum.

Dentro disso, pode-se afirmar que esses novos ambientes interativos oferecem bons resultados em interações sociais, parcerias, conhecimento, ideias, vendas ou funcionalidades diversas. Nesta última década, muitos desses ambientes interativos surgiram e tantos outros desapareceram, vejamos a seguir alguns dos mais conhecidos:

Figura 4.2 | Exemplos atuais de ambientes interativos via web

<b>Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn</b>
O objetivo desses ambientes é o de introduzir novas ferramentas que permitam a comunicação e interação dentro do ambiente virtual, com plataformas de anunciantes, expandindo assim as muitas funções do serviço.
<b>Amazon, Mercado Livre e Submarino.com</b>
Estas são três das mais relevantes, onde permitem, de forma simples, que comerciantes possam vender seus produtos e consumidores possam, além de escolher, comprar e avaliar entre uma grande quantidade de opções.
<b>Google</b>
O grande buscador global tem diversas plataformas digitais sob o seu nome, como o Google AdWords, plataforma de anunciantes; o Google Plus, plataforma social.

Fonte: <http://secaoweb.com.br/blog/plataformas-digitais/>. Acesso em: 3 set. 2017.

As plataformas digitais são utilizadas, hoje em dia, em todos os níveis de empresas, pequenas, médias e grandes. Pois todas as empresas querem resultados e, neste caso, procuram saber como são os mecanismos desta ferramenta. Sabemos que pequenos grupos de empresas estão buscando meios de melhorar a relação de sua empresa com o público, é claro que o intuito é o de atrair novos clientes, não deixando de lado três pilares importante para colocar produtos/ou serviços à disposição do público adequadamente: custo, inovação e velocidade.

Nesta perspectiva, percebemos que a comunicação digital está revolucionando o mercado e construindo maior diferencial competitivo e transparência nas informações e ações das empresas.

Para montar um sistema web de uma empresa, é iniciado com a identificação e o levantamento da necessidade dele, qual o objetivo e, em seguida, qual plataforma será utilizada. Assim, estudar o mercado em que a empresa atual e o perfil do cliente é uma premissa para definir a plataforma que será utilizada, possibilitando o desenvolvimento de um projeto exclusivo.



## Assimile

Novas tecnologias, dispositivos, plataformas, programas e aplicativos vêm possibilitando constantemente a criação de novos formatos, que algumas vezes incorporam a comunicação atual e a tecnologia, tratando-se de um fator constante quando se fala em narrativas digitais, abrindo caminhos para o uso de vídeos, plataformas e aplicativos para gestão de projetos. A narrativa digital não requer técnicas especiais e métodos, a fim de apoiar as etapas desse projeto e apresentar ao final um resultado satisfatório.

Neste caso, há muitos aplicativos ou plataformas online disponíveis, e para uma escolha ideal é importante saber a capacidade técnica da equipe do projeto, ou a disponibilidade de tempo e recursos para treiná-la, lembrando que softwares não são instrumentos de planejamento, e sim de sistematização, gestão e controle.



## Pesquise mais

Não devemos sentar ao computador para planejar detalhadamente um projeto, tal planejamento deve ocorrer com antecedência, junto à equipe envolvida e só depois de ter concluído o processo de planejamento alimentar o software e iniciar a gestão, o controle e monitoramento.

Pesquise mais sobre plataformas e aplicativos para gestão de projetos, além dos já conhecidos:



## Pesquise mais

A forma de entendermos mais o contexto de uma comunicação com mais resultados no universo digital é lendo, pesquisando e investigando mais a respeito do tema, e para uma empresa que deseja que seus negócios realmente sejam mais lucrativos, hoje, é necessário também que uma página no Facebook seja construída, para gerar maior interação com clientes antigos e também para atrair mais clientes novos.

## Sem medo de errar

Olá, aluno!

Ao responder aos questionamentos realizados nesta etapa do desenvolvimento do projeto da Mariana e sua equipe, vamos trazendo alguns apontamentos.

Levando em consideração as tecnologias e o público já pesquisado, percebe-se que a mídia que usarão como canal, tendo como objetivo de comunicação os impactos que poderão causar no público-alvo, será um blog, e usarão como canal de comunicação o Facebook, por ser o mais popular, de fácil manuseio e que contempla em sua plataforma muitos serviços agregados.

Como é importante que a identificação e resolução dos questionamentos levantados devam ser bem pensadas e cautelosamente estudadas, estamos usando o Facebook, que é bem popular e muito exigente, pois o comportamento de seu público é bastante diverso e o feedback é muito rápido e, muitas vezes, sem critérios.

Pois bem, agora a equipe dará início, sempre com o briefing em mãos, reconhecendo seu público, ou seja, aquele que pretendem atingir, como lembram, estão desenvolvendo um projeto voltado à sustentabilidade.

Neste caso, segue um roteiro e cronograma que previamente devem ser seguidos:

1. Iniciarão criando um blog com notícias pertinentes ao projeto, junto a uma logomarca de identificação do projeto.
2. Toda semana um novo artigo deve ser escrito a respeito.
3. Criar uma *fanpage* no Facebook com o nome do projeto.
4. Esclarecer a todos (equipe, empresas parceiras, interessados e público externo) sobre os objetivos do projeto, pensando numa linguagem adequada ao público-alvo, pois estão vendendo a imagem de um produto/projeto.
5. A cada 15 dias, patrocinar um link para uma abrangência maior, pois muitas vezes a postagem orgânica não é suficiente.
6. Acompanhar, responder às mensagens e monitorar o ambiente e receptividade.
- 7 - A cada 30 dias, escrever um relatório sobre impressões e resultados alcançados na rede social.

### Um novo momento

#### Descrição da situação-problema

Maria Luiza, uma gerente de projetos de 64 anos, já aposentada, porém atuante, sempre desenvolveu seu trabalho e os desafios embutidos com muita firmeza e seriedade. Formada em Comunicação e com Especialização em negócios, observa que, atualmente, não consegue se comunicar com tanta facilidade, ainda sente um certo bloqueio ao tentar se relacionar com o ambiente virtual. Um colega de profissão disse a ela que somente e-mails não são suficientes para manter relacionamentos e se comunicar nos dias de hoje. Isso a fez entender que precisava se atualizar. Comprou um smartphone, baixou aplicativos que percebeu como necessários e foi estudar a linguagem da internet.

A atualização nesse universo digital é necessária a todos e a todo momento, e para profissionais atuantes isso se torna ainda mais relevante em seu contexto.

#### Resolução da situação-problema

Maria Luiza foi em busca, através do próprio Google, de encontrar respostas adequadas às suas necessidades, e observou que a língua tem sido concebida e transformada de diversas maneiras no contexto que vivemos, com uma velocidade incrível atrelada a atividades mentais, estruturais ou sociais, correspondendo essa língua como lugar de interação, que possibilita várias práticas sociais.

A linguagem nas redes sociais influencia e altera significativamente a escrita convencional.

Encontrou um artigo que a fez entender melhor o processo: *A linguagem utilizada nas redes sociais e sua interferência na escrita tradicional: um estudo com adolescentes brasileiros*, de Luciene Pinheiro de Souza e Vera Lucia Deps. Disponível em: <http://ticeduca.ie.ul.pt/atas/pdf/80.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

Em seguida, inscreveu-se numa escola de informática e lá fez cursos intensivos a respeito, sempre contando com pessoas mais jovens à sua volta para aprender mais.

Toda pessoa, profissional ou não, deve integrar-se a esse universo online, conhecer os caminhos e as formas de se comunicar, o exercício deve ser constante, pois é mundo sem volta.

Em menos de um mês, Maria Luiza já tinha dado um grande passo em direção à nova linguagem, reportando-se de forma mais eficiente no mercado que ainda atuava.

## Faça valer a pena

**1.** Os efeitos das chamadas novas tecnologias vão sempre provocar significativas \_\_\_\_\_ no ambiente social e na \_\_\_\_\_ da organização, e é difícil imaginar alguma inovação \_\_\_\_\_ que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito.

Assinale a alternativa que preencha corretamente as lacunas:

- a) Mudanças, comunicação, tecnológica.
- b) Quedas, comunicação, social.
- c) Quedas, gestão, tecnológica.
- d) Quedas, comunicação, tecnológica.
- e) Mudanças, gestão, tecnológica.

**2.** No século XIX, a Revolução Industrial utilizou da tecnologia disponível para estender a capacidade física do homem realizar trabalho. A revolução atual está estendendo a nossa capacidade de realizar o trabalho mental e redistribuindo o tempo que dedicamos à realização das nossas diversas atividades, aumentando a capacidade do fluxo de comunicação tanto dentro como fora das organizações, e você, como Jornalista e RP, deve estar antenado neste processo e na transformação constante que o envolve e, conseqüentemente, redesenhar seu papel quando necessário. Os muitos impactos que a tecnologia traz sobre as competências e características da empresa podem ser:

- a) Brandos, mas nunca podem ser descartados ou deixados de lado.
- b) Muito radicais ou mais brandos, mas nunca podem ser descartados ou deixados de lado.
- c) Devem ser radicais e não ser descartados ou deixados de lado.
- d) Descartados ou deixados de lado, não há relevância nisso.
- e) Inseridos lentamente pelos gestores e sua equipe.

**3.** A tecnologia deve ser vista como fortalecedora dos \_\_\_\_\_, dos relacionamentos com novas \_\_\_\_\_, e os envolvidos devem estar aptos a essa nova forma de trabalho que vem sendo constituída e se aprimorando. É fundamental a compreensão, dentro do mercado, que \_\_\_\_\_ influenciam o sucesso ou fracasso de um projeto e sua gestão. Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas:

- a) Processos, ferramentas, gestores.
- b) Ambientes, ferramentas, projetos.
- c) Processos, ferramentas, pessoas.
- d) Ambientes, pessoas, gestores.
- e) Ambientes, ferramentas, pessoas.

## Seção 4.3

### Projetos digitais

#### Diálogo aberto

Olá, aluno, chegamos à última seção da unidade desta disciplina. Vimos até aqui um conteúdo bastante rico e aprendemos muito, passamos pela compreensão da gestão da comunicação, na qual estabelecemos um mergulho dentro da comunicação mercadológica; em seguida, abordamos o gerenciamento da comunicação, no qual o foco foram as pessoas e seus respectivos papéis dentro de uma organização ou projeto para termos base na abordagem da Gestão de Projetos e Comunicação, assunto pertinente e necessário aos Jornalistas e RPs; e, finalmente, nesta última unidade, fechamos com a tecnologia na gestão da comunicação, com um embasamento em planejamento, comunicação e projetos digitais.

Observamos neste processo que Mariana e sua equipe estão muito satisfeitos, até aqui tudo está correndo bem. O resultado de um árduo trabalho de todos os envolvidos foi extremamente válido, pois entregarão um projeto de comunicação externa referente ao projeto de sustentabilidade que estão desenvolvendo dentro do universo virtual, ou seja, um projeto digital (no qual devem estar atentos aos novos canais e tecnologias, aos diferentes dispositivos, plataformas, formato das mensagens e prazos, sem esquecer da qualidade), contemplando um planejamento construído com base em público-alvo, possibilidades da internet, mídias sociais, retorno e monitoramento das ações.

Neste momento, a equipe de Mariana precisará alinhar ainda alguns detalhes sobre a estratégia de comunicação do projeto, pois algumas mídias digitais usadas não estão surtindo efeito, talvez a mensagem precise de mais refinamento. Para isso se reuniram com seu gestor para encontrarem uma melhor maneira de provocar o público-alvo do projeto, pensando num melhor alinhamento de alguns pontos e, assim, discutir sobre possíveis mudanças no contexto e no formato, para que possam apresentar o projeto a todos.

Neste momento, é hora de finalizar e apresentar o resultado a todos.

### O alinhamento da estratégia de comunicação no projeto

Como estamos vendo em nossas aulas, o mercado está em constante evolução e mudança, em que as novas tecnologias são lançadas a todo segundo, trazendo novos olhares e novas oportunidades. Esse mercado digital exige dos líderes de projetos cada vez mais o domínio na sua gestão e no seu conhecimento.

Antes de tudo, é importante fazermos uma reflexão sobre a evolução que o marketing passou e ainda passa nessas últimas décadas, ele deixou de ser apenas centrado no produto (denominado Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor e em suas satisfações (denominado Marketing 2.0).

Já no início da década de 1990, as estratégias de troca e de venda deixaram de lado a simplicidade, pois os consumidores começaram a se informar e informatizar mais, podendo comparar um produto a outro. Com preferências mais variadas, há um sortimento maior de produtos e, conseqüentemente, o profissional de marketing precisa destacar-se de forma a ganhar o coração e a mente do consumidor, pois os consumidores desenvolvem novos desejos e necessidades a serem atendidos. A partir do início da década de 2000, o marketing necessita atrair e extrair do consumidor o que ele quer (denominado de Marketing 3.0), em que os consumidores ditam as regras quanto aos desejos e às necessidades, estabelecendo ainda convicções positivas da empresa, com bons valores e ideais, na busca de soluções para um mundo melhor. Aqui os profissionais de marketing têm que pensar nos consumidores como indivíduos plenos, com mente, coração e espírito. Observe que o Marketing 2.0 visa ao consumidor e o Marketing 3.0 visa satisfazer esse consumidor e todos seus anseios, estes gerados por uma série de avanços tecnológicos, de mercado e de comunicação ao longo dos anos, trazendo à tona o lado emocional, com marketing do espírito humano.

## Quadro 4.1 | Resumo da evolução do marketing

	<b>Marketing 1.0</b> Marketing centrado no produto	<b>Marketing 2.0</b> Marketing voltado para o consumidor	<b>Marketing 3.0</b> Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: <http://npu.com.br/o-que-e-marketing-3-0/>. Acesso em: 4 set. 2017.

Nesses últimos anos, com a popularização e massificação da tecnologia, temos um marketing de sentimentos humanos, de transformações sociais, de revoluções de interação na rede (denominado Marketing 4.0), é uma evolução natural que traz elementos agregadores de valor, na qual seu serviço precisa ter algo a mais, precisa ser mais sustentável, ambiental, social. O uso das mídias tradicionais é extremamente relevante, mas deve-se usar e valorizar a web, pois aqui é fundamental crescer na internet, oferecendo conteúdos para conquistar o público, com um marketing e projetos digitais melhor pensados e elaborados.

A definição de projeto digital é aquela que envolve ambientes digitais (principalmente a web), como sites, portais, aplicativos, jogos online, ou seja, produtos/serviços digitais que possuem um escopo definido e um prazo para serem desenvolvidos. E como qualquer outro projeto, tem um começo, meio e fim, quando este projeto se encerra ele é entregue para finalmente ser colocado no ar.

Como ponto inicial, é necessário construir uma estratégia de comunicação de uma organização, tanto para as pequenas, médias ou grandes empresas, essas, muitas vezes, gerenciadas por uma assessoria de comunicação e acompanhadas de perto pelo departamento de marketing e publicidade ou de relações institucionais (que às vezes tem um planejamento estratégico separado do plano de comunicação). O conjunto de objetivos explicitados para cada setor estabelece as formas de ação para a gestão dos canais de mídia que veiculam.

Para a elaboração da estratégia de comunicação institucional, há as seguintes etapas:

- Estabelecer um diagnóstico do relacionamento com o público, através da análise dos clientes dos produtos e dos serviços oferecidos em cada canal.

- Propor políticas e estratégias necessárias a esse relacionamento com o público-alvo, através de programas criados especialmente para o planejamento.

- Implementar programas e ferramentas para a condução das estratégias, pensando nos formatos de publicação e nos canais de veiculação, na mensagem da comunicação com o público e no foco do conteúdo.

- Avaliar sempre os resultados dos programas escolhidos e implementados na administração do relacionamento da organização com o público.

- Estabelecer a revisão das mudanças sofridas pelo público a partir das ações de comunicação realizadas.

Precisamos nos atentar que a importância deste alinhamento das estratégias de comunicação nos projetos digitais está diretamente relacionada à complexidade desse projeto. Quanto mais complexo, mais atividades, áreas e pessoas envolvidas, maior a chance de falhas no processo de comunicação e, conseqüentemente, maior o desgaste no relacionamento entre os envolvidos. Por isso, reconhecer a importância no investimento do tempo em um bom plano de comunicação é um grande passo para o resultado satisfatório de qualquer projeto.



#### Assimile

##### O Marketing 4.0

Com a massificação tecnológica surgem novas tendências para o marketing, hoje chamado de Marketing 4.0. Este é uma consequência natural de Marketing 3.0, buscando a convergência entre marketing digital e marketing tradicional. O ponto principal é que o marketing deve se adaptar para a natureza mutante do cliente e da economia no universo digital. Os profissionais de comunicação devem trabalhar os clientes e o consumo partindo da conscientização da marca até a sua defesa.

O marketing tradicional dos 4 Ps (produto, preço, promoção e praça) avança para o modelo dos 5 As da jornada de consumo do cliente, no qual ao pós-venda é adicionado: atenção (*Aware*), atração (*Appeal*), aconselhamento (*Ask*), ação (*Act*) e advocacia (*Advocacy*). Os 4 Cs correspondem à cocriação (*Co-creation*), moeda corrente (*Currency*), ativação comunitária (*Communal Activation*) e conversa (*Conversation*).

O valor do advogado ou defensor da marca tem grande poder de influenciar a jornada e decisão de compra, são os também chamados de *digital influencers*.

Para assimilar mais informações a respeito, Kotler, Kartajaya e Setiawan lançaram, neste ano de 2017, o livro *MARKETING 4.0 - DO TRADICIONAL AO DIGITAL*.



**Pesquise mais**

### **Abordagens Inovadoras em Projetos Digitais I**

O publicitário Nagib Nassif Filho fala da popularidade das redes sociais, do estúdio de inovação digital Bolha, que desenvolve diferentes projetos na área, e como a criação de um sistema que troca interações nas redes sociais por vantagens, como wi-fi ou até uma partida de pinball, funciona quando é acessada pelo Foursquare.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=J2nZNxmJHdU>.  
Acesso em: 22 ago. 2017.

### **Abordagens Inovadoras em Projetos Digitais II**

O professor e arquiteto Fabio Lima apresenta um olhar mais lúdico sobre os projetos digitais que desenvolve, deixando claro em sua apresentação que é praticamente impossível nos desvencilharmos das ferramentas digitais em nossos dias, e como podemos potencializar seu uso.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EMXEykPlazE>.  
Acesso em: 22 ago. 2017.

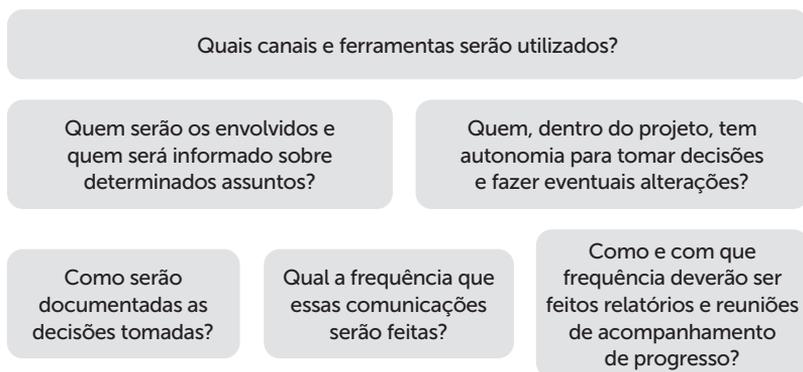
## **Os erros mais comuns na gestão de projetos digitais**

A execução de qualquer projeto digital implica riscos que podem ocasionar erros ou falhas, e para que os resultados esperados sejam alcançados é preciso que eles sejam controlados. Os problemas

podem ocorrer sob a forma de ameaças ou oportunidades, sendo sempre necessário um gerenciamento adequado. Como já dito anteriormente, todo gestor experiente sabe que é necessário solucionar os problemas de forma rápida e eficaz para que a organização não tenha prejuízos. Os impactos negativos dos erros e das falhas estão relacionados a três pontos específicos já abordados anteriormente: orçamento, qualidade do produto e prazo final.

Para que isso não ocorra no processo de gestão de projetos digitais, vamos avançar um pouco mais sobre o plano de comunicação, ferramenta eficaz que deve, aqui, responder às seguintes perguntas:

Figura 4.3 | Questões importantes que ajudam a minimizar falhas no processo de gestão de projetos digitais



Fonte: elaborada pelo autor..

Observemos, a seguir, momentos que podem contribuir efetivamente em cada uma das fases dos projetos digitais:

### **Fase de Iniciação**

Reuniões de Briefing – Essas reuniões servem para construção do briefing e para o entrosamento das partes envolvidas.

### **Fase de planejamento e criação**

Reuniões de discussão e aprovação – Aqui o processo de comunicação deve garantir o entendimento de “como será feito e de que maneira”, estabelecendo soluções e propostas que irão contribuir para que os objetivos dos projetos digitais sejam alcançados.

### **Fase de execução e testes**

Reuniões de acompanhamento – Fase de alinhamento que deve contemplar o status do cronograma de entrega, o acompanhamento

dos custos e o cumprimento do escopo e da qualidade já predefinidos. Não esquecer de documentar tudo.

### **Fase de operação e encerramento**

Nesta fase, devem ser gerados, apresentados e discutidos relatórios com os indicadores de sucesso do projeto.

### **Fase do entendimento da maturidade e do tempo do projeto digital**

Todo processo de comunicação necessita de um considerável investimento de tempo de todos os envolvidos para que haja a maturação do processo e os resultados comecem a aparecer, porém o retorno em termos de assertividade das entregas e melhoria do relacionamento é, muitas vezes, superior àquilo que se investiu dentro dos projetos digitais, estabelecendo um relacionamento muito maior com seus clientes.

É importante ressaltar aqui que, mesmo as *startups*, que lidam com muitos projetos digitais, se veem rodeadas por erros de gerenciamento que podem comprometer a ideia inicial do negócio, além da perda de tempo e dinheiro.

Esse gerenciamento e a criação de novas oportunidades de negócio estão diretamente ligados à(ao):

- ✓ Falta de planejamento.
- ✓ Prazo inviável.
- ✓ Mudança no escopo.
- ✓ Negligência com os marcos.
- ✓ Desatenção aos riscos.
- ✓ Falha na comunicação.
- ✓ Alocação equivocada dos recursos.
- ✓ Descaso com a qualidade.

Ao entender e, conseqüentemente, evitar estes erros, seu projeto terá mais sucesso nas suas entregas, além de reduzir os gastos e retrabalhos.



#### **Pesquise mais**

As oportunidades surgem a todo momento, basta estar focado. Com a chegada e o desenvolvimento da internet. O vídeo aqui sugerido traz um

bate-papo com Marcelo Nakagawa, professor de empreendedorismo do Insper, trazendo a proposta de identificar oportunidades e problemas em negócios digitais. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rMGO6XAamSE>. Acesso em: 18 mar. 2020.

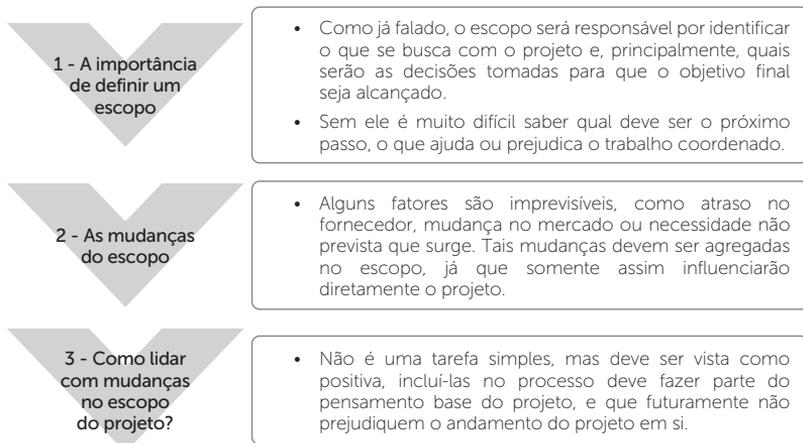
## Repensando as possibilidades de mudanças em alguns momentos do projeto

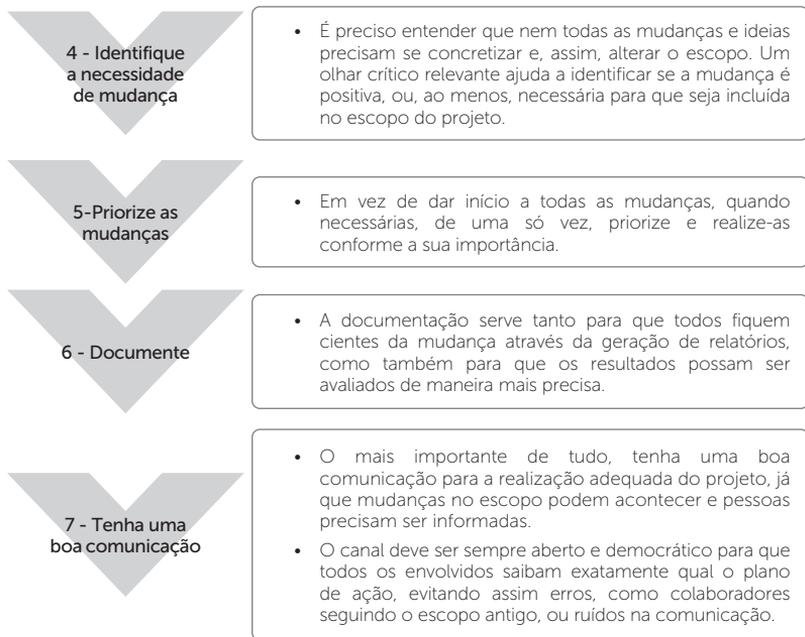
Os projetos digitais demandam um cuidado maior, pois são mais sensíveis ao mercado e à sua formatação, levando em consideração que em seu cerne novos meios e tecnologias são utilizados, há ainda muitas dúvidas de como estruturar tais projetos. Neste caso, estamos na fase de desbravar caminhos, pois muitas informações são lançadas a todo momento no mercado, tornando-o por vezes obsoleto num curto espaço de tempo.

Para que haja um alicerce menos frágil, devemos, como dito anteriormente, planejar detalhadamente, sabendo que as possibilidades de mudanças, em alguns momentos do projeto, podem ser inevitáveis.

Assim, o escopo do projeto deve ser revisado e, sendo inevitável, realizar as mudanças necessárias como forma de garantir os resultados desejados. Desta forma, observe sempre:

Figura 4.4 | Itens e observações para verificação no escopo do projeto





Fonte: elaborada pelo autor.



## Exemplificando

O **planejamento para Projetos Digitais** deve ser abordado sempre de forma clara, inteligente e objetiva. É importante lembrar o quanto esse processo é decisivo para garantir o sucesso dos projetos e a satisfação dos clientes.

Um exemplo é a Buy Lens, loja virtual que vende lentes de contato e acessórios. Cliente da agência de comunicação 3dev desde 2011, desenvolveram duas versões de *e-commerce* e, desde 2014, assumiram a responsabilidade do marketing digital da empresa, criando campanhas nas redes sociais, buscando parcerias com influenciadores e produtores de conteúdo, realizando o planejamento estratégico de e-mail marketing, entre muitas outras ações.

O principal desafio aqui foi aumentar as vendas e reter os compradores sem subir o investimento em compra de mídia.

Optaram por um plano, já no início, que envolvia a construção e segmentação da base de *newsletter*, entraram em contato com influenciadores e produtores de conteúdo e seguiram o pensamento de atender bem para atender sempre. Resultado? Excelente. Os gastos com

Google AdWords foram diminuindo gradativamente, a produção de e-mail marketing ficou muito mais focada e o retorno sobre investimento só cresceu.



**Pesquise mais**

André Tenenbaum fala como o uso de **inteligência estratégica**, na fase inicial, pode ser o maior diferencial entre um projeto de sucesso (e de resultados) e um problemático, com **dicas de ferramentas para otimizar os ciclos de produção** e uma sugestão para **lidar com o feedback dos usuários no pós-lançamento**. Disponível em: <https://zonainternet.com/blog/planejamento-projetos-digitais/>. Acesso em: 22 ago. 2017.

### **Apresentação do projeto em forma de conteúdo**

Há dois momentos importantes em um projeto, quando nasce e quando se encerra e precisa ser apresentado. É necessário formalizar o final para que fique bem claro para todos os envolvidos, inclusive para o cliente, que o projeto está finalizado. Qualquer forma de alteração, ou mesmo de extensão, deverá ser orçada novamente. Considerando a manutenção do sistema entregue, não é possível identificá-lo como um projeto na medida em que, a princípio, trata-se de um processo contínuo. Pode acontecer que ao longo da vida útil do projeto o sistema precisará passar por melhorias.

Ao final, uma reunião de avaliação dos erros e acertos da equipe deve ser feita, a qual é chamada de reunião "*post-mortem*", que serve para levantar uma lista de "melhores práticas", contribuindo para a formação de uma base de conhecimento aos projetos futuros, como decisões e práticas que se mostraram equivocadas e que devem ser evitadas nos próximos projetos.

Acima de tudo, gerenciar projetos digitais é planejar e acompanhar sempre a execução nos mínimos detalhes e de olho nas mudanças constantes. O responsável pelo projeto deve se manter sempre em estado de atenção e flexível com todos os acontecimentos do dia a dia para não perder o controle. A principal qualidade de um gerente de projeto aqui é saber se comunicar bem com todos, sendo a figura focal das informações, que depois deverá processar e divulgar para toda a equipe. O segredo é envolver essa equipe constantemente em

busca de embasamento mercadológico e de tecnologia, para que clientes e fornecedores se sintam também diretamente responsáveis pelo sucesso do projeto.



## Refleta

### Sobre a apresentação de um projeto inovador

A apresentação de projetos inovadores sempre causa muito estranhamento, principalmente pelas partes que ainda não absorveram totalmente o uso das novas tecnologias.

Muitos idealizadores desses projetos usam de algumas ferramentas para levar suas ideias com mais clareza ao mercado e de forma mais efetiva ou ainda aos investidores que possam contribuir com a ideia. Nem sempre é tarefa fácil para o idealizador da solução expor com objetividade o escopo de um projeto, principalmente quando há a necessidade de editar o projeto para sua apresentação. É relevante o número de empreendedores que ainda pecam na etapa de apresentação das suas iniciativas, que em muitos casos devem ser feitas rapidamente em uma “conversa de elevador”, e acabam não deixando claro o objetivo e as expectativas do projeto.

É necessário gerar empatia na abertura da apresentação, pois assim você consegue manter a atenção do público para o que será apresentado, podendo ser feito através de relatos, exemplos reais, vídeos ou mesmo perguntas que trazem reflexões.

Deve sempre instigar a audiência a querer saber sempre mais sobre o projeto e ao final perguntar *quais dúvidas ainda tem*. É importante que o espectador indique pontos que podem ajudar a melhorar o projeto ou sua narrativa.

## Sem medo de errar

Mariana cresceu muito profissionalmente nesses últimos tempos, desenvolveu habilidades para o sucesso em sua carreira. Embora muito nova, sempre houve um foco, um objetivo a ser seguido. Depois de muito trabalharem, ela e a equipe deverão entregar o projeto sobre sustentabilidade e apresentar aos envolvidos. Nem sempre é um processo fácil, saber o que entregar em forma de documento e encantar na hora de apresentar. Mariana e sua equipe conduziram o momento da seguinte forma:

Primeiro momento: Apresentação dos envolvidos:

- Editaram a apresentação com os pontos mais relevantes, para não ficar muito longa.

- Usaram um *call to action*

Colocaram um tipo de comando, como “participe”, “apoie essa causa” ou uma frase que tenha relação com o produto, serviço ou projeto que está sendo apresentado.

- Inseriram uma frase famosa, inspiradora ou divertida.

Inserir uma frase inspiradora que tenha relação com o projeto é bem interessante, desperta a reflexão na audiência.

- Próximo ao final contaram uma história inspiradora, que agregou valores ao projeto.

- Entregaram o documento escrito aos envolvidos.

Segundo momento: Apresentação do projeto com base nas seguintes informações:

- Qual a imagem da empresa.

- Qual o público-alvo.

- O que será comunicado sobre o projeto.

- Quais os objetivos de comunicação.

- Quais serão as mídias digitais utilizadas.

- Defesa de cada uma delas.

- Considerações finais.

## Avançando na prática

### Novos projetos, novas mudanças

#### Descrição da situação-problema

João trabalha para uma empresa de telefonia e desenvolve projetos ligados à qualidade contínua do atendimento ao consumidor, departamento bastante sensível, pois está sempre sendo avaliado pelo grande público consumidor. Um dos problemas detectados foi a demora no feedback de alguns serviços para esse consumidor final, que exige respostas mais rápidas, concisas e que resolvam efetivamente os problemas.

Assim, ele e sua equipe desenvolveram um aplicativo de gerenciamento de repostas rápidas atrelado à inteligência artificial.

Depois de um levantamento extenso de informações, consultorias extras e muito trabalho, tal projeto foi apresentado, todos gostaram, mas esbarrou em um detalhe já pré-acordado, o orçamento para a implantação, que devia ser cortado em 30%. Embora tenha tentado negociar, de nada adiantou, tiveram então que promover mudanças rápidas, pois tinham um prazo para a implantação.

### **Resolução da situação-problema**

João e sua equipe resolveram adotar um sistema de processos ágeis para mudanças em projetos:

- Definiram novamente o escopo com o cliente, deixando claras as prioridades e o que configura uma mudança de escopo.

- Dividiram o projeto em pequenos ciclos, cada um com orçamento e estimativa de número de horas próprios, de modo a ir adaptando gradualmente o escopo ao produto.

- Incluíram na proposta de trabalho um valor pré-estimado para as mudanças de escopo de modo a absorver naturalmente as mudanças mais suaves.

- Incluíram na proposta de trabalho o valor da hora adicional de desenvolvimento, para contabilizar as horas formalizadas como mudança de escopo, pois mudanças deste porte exigem que sejam realizadas e negociadas mais rapidamente.

- Estabeleceram, desde a conversa inicial, que o projeto não se encerra no lançamento/publicação do aplicativo, considerando uma pequena verba adicional para mudanças de escopo e ajustes no produto de acordo com a recepção do público.

Assim, conseguiram, com organização e planejamento, readequar todo processo e lançar o aplicativo dentro do cronograma preestabelecido.

### **Faça valer a pena**

**1.** Todo processo de \_\_\_\_\_ necessita de um considerável investimento de tempo de todos os envolvidos para que haja a maturação do processo e os \_\_\_\_\_ comecem a aparecer, porém o retorno em termos de assertividade das entregas e melhoria do \_\_\_\_\_ é muitas vezes superior aquilo que se investiu dentro dos projetos digitais, estabelecendo um relacionamento muito mais com seus clientes.

Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas:

- a) Evolução, resultados, relacionamento.
- b) Comunicação, resultados, relacionamento.
- c) Evolução, clientes, resultado.
- d) Comunicação, clientes, relacionamento.
- e) Comunicação, clientes, resultado.

**2.** Os projetos digitais demandam um cuidado maior, pois são mais sensíveis ao mercado a sua formatação, levando em consideração que em seu cerne novos meios e tecnologias, mudanças no escopo desse projeto devem ser revistas, como forma de garantir os resultados desejados mesmo com as alterações. Qual a importância de definir um escopo?

Assinale a alternativa correta:

- a) O escopo será responsável por identificar o que se busca dentro das possibilidades do marketing digital e como a empresa deve se comportar.
- b) O escopo será responsável por identificar apenas o público-alvo de um projeto digital.
- c) O escopo será responsável por identificar o que se busca com a missão da empresa e, principalmente, quais serão as decisões tomadas para que o cliente fique satisfeito.
- d) O escopo será responsável por sanar problemas de custos em um projeto.
- e) O escopo será responsável por identificar o que se busca com o projeto e, principalmente, quais serão as decisões tomadas para que o objetivo final seja alcançado.

**3.** Projeto digital é aquele que envolve ambientes \_\_\_\_\_ (principalmente a web), como sites, portais, aplicativos, jogos online, ou seja, produtos/serviços digitais que possuem um \_\_\_\_\_ definido e um \_\_\_\_\_ para serem desenvolvidos e, como qualquer outro projeto, tem um começo, meio e fim. Quando um projeto se encerra, ele é entregue para finalmente entrar no ar.

Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas:

- a) Digitais, escopo, prazo.
- b) Vazios, escopo, prazo.
- c) Digitais, olhar, profissional.
- d) Analógicos, escopo, prazo.
- e) Analógicos, olhar, profissional.

# Referências

BROWNE, Lynn E. Visões conflitantes do progresso tecnológico. **Economic Impact**, Rio de Janeiro, v. 49, p. 8-14, jan. 1985.

CARVALHO, M. M.; RABCHINI, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Vanessa Oliveira; MURBACK, Fábio Guilherme Ronzelli. Estudo da utilização das redes sociais nas empresas brasileiras. **Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, n. 8, 15 dez. 2014. Disponível em: [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo41\\_2014.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo41_2014.pdf). Acesso em: 27 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

GALARÇA, S. R. L. **Jornalismo online na sociedade da informação**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5847/000432427.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 abr. 2007.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. 1994. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol34-num1-1994/impactos-novas-tecnologias-nas-empresas-prestadoras-servicos>. Acesso em: 27 ago. 2017.

FALCO, Renato. **Comunicação organizacional digital: o papel das mídias e redes sociais**. 2017. Disponível em: [http://conlaan.com.br/artigo\\_nome/276\\_08052017\\_94.pdf](http://conlaan.com.br/artigo_nome/276_08052017_94.pdf). Acesso em: 4 set. 2017.

JACOB, Maria Isabel. **A importância da comunicação no gerenciamento de projetos**. [S.l.], nov. 2010. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/100>. Acesso em: 4 mar. 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de projeto: as melhores práticas**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Tradução de Helena Vilar de Lemos. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MEDEIROS, Roberta. **Importância da comunicação eficaz no século XXI**. [S.l.], mai. 2008. Disponível em: [eficaz-no-seculo-xxi/23132/](http://eficaz-no-seculo-xxi/23132/). Acesso em: 4 mar. 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamentos de projetos: guia PMBOK**. 4 ed. Pensilvânia (EUA): 14 Campus Boulevard, 2008.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes. **Revista do Terceiro Setor**. Jan. 2003. Disponível em: <http://formacaoredefale.pbworks.com/f/A%20Import%C3%A2ncia%20Hist%C3%B3rico-social%20das%20Redes.rtf>. Acesso em: 4 set 2017.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide. 4. ed. São Paulo: Brasport, 2009.

WEBSTER, Frank. **Theories of information society**. London/New York: Routledge, 1995.



