



Comunicação Integrada Organizacional

Comunicação Integrada Organizacional

Renato de Faria Cavaleiro
Alexandra da Silva Alves

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Adriana Cezar

Daniela Delgado

José Renato Carpi

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Cavalheiro, Renato de Faria
C376c Comunicação integrada organizacional / Renato de Faria
Cavalheiro, Alexandra da Silva Alves. – Londrina : Editora e
Distribuidora Educacional S.A., 2018.
200 p.

ISBN 978-85-522-1100-6

1. Comunicação integrada. 2. Comunicação
organizacional. 3. Comunicação empresarial. I. Cavalheiro,
Renato de Faria. II. Alves, Alexandra da Silva. III. Título.

CDD 658

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018

Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza

CEP: 86041-100 – Londrina – PR

e-mail: editora.educacional@kroton.com.br

Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Comunicação integrada empresarial	7
Seção 1.1 - Conceitos e fundamentos da comunicação	9
Seção 1.2 - Comunicação estratégica	23
Seção 1.3 - O profissional de comunicação empresarial	36
Unidade 2 Comunicação nas organizações	51
Seção 2.1 - Diagnóstico em comunicação	53
Seção 2.2 - Sistemas de comunicação	66
Seção 2.3 - Processos de comunicação corporativa	82
Unidade 3 Comunicação administrativa, interna e institucional	97
Seção 3.1 - Tipos de comunicação	99
Seção 3.2 - Estratégias e objetivos de comunicação	114
Seção 3.3 - Gestão de comunicação	130
Unidade 4 Comunicação mercadológica	147
Seção 4.1 - Políticas empresariais, missão, posicionamento e identidade	150
Seção 4.2 - Comunicação e mercado	167
Seção 4.3 - Planejamento, controle e avaliação de resultados da comunicação	183

Palavras do autor

Olá, vamos iniciar agora os estudos sobre a disciplina Comunicação Integrada Organizacional. Ela tem como objetivo apresentar como funcionam os processos de comunicação, desde o surgimento dos primeiros conceitos sobre a importância da comunicação dentro das empresas, chegando aos dias atuais, quando a comunicação integrada é uma das ferramentas mais utilizadas nas corporações.

Durante os seus estudos, você terá a oportunidade de refletir, discutir e analisar diversas situações nas quais a comunicação é indispensável para o processo de crescimento das empresas. Utilizaremos exemplos de ações comunicacionais de algumas empresas para que você possa melhor assimilá-las e adaptá-las a sua realidade profissional, com uma linguagem simples, acessível e, acima de tudo, prática.

Um fator a ser considerado durante toda essa disciplina é o papel estratégico que a comunicação assumiu, sobretudo Pós-Revolução Industrial, com a chegada do sistema capitalista e o surgimento da concorrência. A comunicação é tornar público algo ou alguma informação, sendo que essa informação deve ter um objetivo claro e alcançar uma meta previamente determinada. Ao conversarmos, por exemplo, temos um objetivo, que é o de levar alguma informação para quem nos ouve e com uma meta que é o entendimento do que é dito. Tal pensamento norteará todas as ações e técnicas comunicacionais aqui tratadas.

Conheçamos agora como a disciplina será apresentada. Vamos dividi-la em quatro unidades de ensino, sendo:

- Comunicação integrada empresarial, por meio da qual trabalharemos a história da comunicação empresarial, veremos como ela se desenvolveu e passou a ser aplicada como estratégia nas empresas e quais são os profissionais habilitados a trabalhar com a comunicação organizacional.

- Comunicação nas organizações, cuja abordagem será em torno de como se dão os fluxos comunicacionais, a percepção que diferentes colaboradores possam ter na empresa de um mesmo fato e quais instrumentos poderão ser utilizados para se minimizar os “ruídos” na comunicação.

- Comunicação administrativa, interna e institucional, na qual veremos quais são suas diferenciações e verificaremos a possibilidade de se antecipar os problemas administrativos bem como os públicos externos por meio do gerenciamento de crises e da gestão em comunicação.

- Comunicação mercadológica, em que trataremos da visão geral de gestão enquanto composto mercadológico, realizando análises dos ambientes externos e internos da corporação, na busca de alinhar identidade, objetivos e metas corporativas, por meio de um planejamento de comunicação total.

Nesse sentido, prepare-se para uma imersão no mundo da comunicação empresarial rumo ao entendimento, compreensão e aplicabilidade da comunicação organizacional enquanto instrumento de mudança no cenário mercadológico mundial. Mas lembre-se: todo conhecimento adquirido deve levar a uma ação. Concentre-se e bons estudos!

Comunicação integrada empresarial

Convite ao estudo

A partir deste momento, você conhecerá detalhes sobre o universo da comunicação e aprenderá a utilizá-la como ferramenta estratégica, principalmente no mundo corporativo. Para que isso aconteça, buscaremos responder às seguintes questões: quem foi o primeiro pesquisador ou estudioso a descobrir que comunicar iria além do simples diálogo? Em que momento surgiu a necessidade de trabalhar a comunicação além da sua função de fala ou escrita? Como a comunicação passou a ser uma profissão e quem são esses profissionais?

Cada um de nós nasce com a capacidade de se comunicar. Nossa primeira expressão de raiva, amor ou dor é o choro no nascimento, que é a mais pura linguagem do que sentimos e como desejamos que o mundo nos responda. No caso do bebê, o objetivo de seu choro é fazer com que a mãe o coloque no colo, o alimente, faça suas vontades. Conhecer o processo de comunicação é identificar, assim como no choro de uma criança, quais são os anseios e vontades do mercado e das empresas que o compõem, o que não é tão simples assim. Além de conhecer como se formam e configuram esses elementos comunicacionais, temos também de levar em consideração quem são as pessoas que conduzirão esse processo. Obter essa visão fará com que você adquira a capacidade de perceber as diferenças entre os processos comunicativos dos vários públicos e aplicá-los em empresas de diversos segmentos.

Dessa forma, a comunicação deve ser considerada como um elemento estratégico e uma das principais ferramentas

utilizadas no mundo contemporâneo, principalmente Pós-Revolução Industrial e implantação do sistema capitalista. É com a afirmação desse modelo socioeconômico que as empresas darão largos passos na busca incansável por lucros e a permanência na mente dos consumidores. A globalização e a popularização da internet também foram outros fatores que tornaram ainda mais voraz o sistema capitalista, fazendo com que a sociedade imergisse em um grande oceano de informações no qual se destacam as empresas que sabem e conseguem antecipar os anseios de seus consumidores, cada vez mais “especializados” em tudo e com expectativas de mudanças cada vez mais aceleradas.

Nesse sentido, durante as unidades de ensino você deverá auxiliar o empresário Joshua Spencer, o qual acaba de receber a notícia de que herdou uma fábrica de sapatos de seu tio Charles. A fábrica fica em uma pequena cidade, possui mais de 50 funcionários, a grande maioria com mais de 20 anos de casa, e um método mais artesanal de produção dos calçados. Seu primeiro cliente, a Spencer Calçados, tem enfrentado algumas questões voltadas à mudança cultural. Então, imagine: como diferentes profissionais, empresas, setores podem se beneficiar com a comunicação? E como esta pode ser reconhecida como essencial para a formulação e desenvolvimento das estratégias organizacionais?

Nesta disciplina você aprenderá sobre a comunicação integrada e sobre os fatores históricos da comunicação que levaram a essa revolução no mercado, bem como compreenderá o papel dos diferentes profissionais de comunicação e como se dão as relações entre as diferentes áreas da comunicação. Terá ainda a chance de desenvolver um senso crítico sobre a forma como as empresas atuam utilizando-se da comunicação como instrumento de manipulação e estabelecendo, assim, uma nova forma de resolução de problemas que envolvam essa área de conhecimento.

Seção 1.1

Conceitos e fundamentos da comunicação

Diálogo aberto

Para se alcançar um processo comunicacional de excelência foi preciso, e ainda se faz necessário, observar, formular, reformular toda uma linha evolutiva das organizações, paralelamente às relações psicossociais, para que possamos trabalhar a comunicação numa perspectiva preventiva e unificada nas empresas. Afinal, tudo é comunicação. Ao assumir a direção da fábrica, o principal desafio de Joshua será lidar com um público interno mais conservador, relutante a mudanças, e com um grande estoque de calçados que não encontra compradores no mercado, diante da grande concorrência do segmento. Como você orientará Joshua, enquanto novo proprietário, para que ele possa manter uma boa comunicação entre os setores da fábrica, motivar seu público interno e cativá-los com as novas mudanças? Será que o novo papel adotado pela comunicação se aplica à Spencer Calçados?

Não pode faltar

Breve histórico da comunicação integrada empresarial

Para entendermos o que é comunicação integrada e como trabalhar com ela, temos de voltar um pouco no tempo e falar sobre quando surgiu essa necessidade. A história mundial, como se sabe, é organizada em épocas ou eras, períodos que tiveram alguma mudança ou descoberta importante que alteraria o rumo do planeta e, conseqüentemente, dos seres que o habitam. Assim, o ano de 1930, para o ambiente dos negócios, ficou conhecido como a era da produtividade. Assim, o ano de 1930, para o ambiente dos negócios, ficou conhecido como a era da produtividade, marcado pela produção em larga escala e o modelo de gestão criado por Frederick Taylor, a administração científica. Tal modelo consistia, basicamente, em garantir o melhor custo-benefício nos processos produtivos. Nesse momento, temos uma ruptura nos setores de

produção que passam do artesanal para o industrial mecanizado, surgem também os avanços tecnológicos como os primeiros barcos a vapor, a descoberta do telégrafo, da eletricidade, que passam a criar mudanças significativas tanto no campo econômico como social. Nesse período não era necessária uma grande força comercial para a venda de produtos, pois a modernidade, as inovações, por si só, já promoviam as vendas.

Dentro dessa configuração de mercado a maior preocupação dos empresários era com o volume de produtos a serem disponibilizados aos consumidores, ficando a cargo dos administradores do setor de contabilidade ou até mesmo do financeiro as decisões sobre tudo o que envolvesse a comunicação com o público interno e externo. Qualquer semelhança com alguma empresa que você conheça ainda hoje não é mera coincidência.

Daremos um salto agora para o ano de 1946 que, embora utilizasse o sistema taylorista de produção, volta seu olhar para o que chamamos de era das vendas. Com a depressão mundial, acarretada pela quebra da Bolsa de Nova York, em 1929, e com o fim da Segunda Guerra Mundial, os empresários, para sobreviver, precisavam vender seus produtos, acabar com os estoques parados durante o período da guerra. Esse cenário fez com que a comunidade empresarial e governamental passasse a gerir suas ações pautadas na máxima de que: não se pode produzir sem planejar; deve-se conhecer o mercado; os negócios não devem ser vistos como ilhas, ou seja, isolados; a união entre setores de atividades produtivas, por meio de associações ou cooperativas, passa a ser uma forma de diminuir os riscos enfrentados no momento.

Para se vender mais os empresários não poderiam deixar de investir em propaganda e na venda pessoal. Eis que a comunicação nas empresas passa a ter uma função mais voltada ao posicionamento de vendas e atividades de merchandising. A comunicação organizacional tem agora o objetivo de atingir o público externo por meio da divulgação dos produtos, porém sem se preocupar com indicadores de desempenho, ou seja, com um retorno das percepções e dos interesses dos públicos, como lembra Kunsch (2000, p. 5).

Já o ano de 1990 é marcado como sendo a era do marketing. A palavra da vez é atender ao cliente e as empresas passam a ter um foco

mais estratégico em seus planejamentos, orientado pelo mercado. Como analisa Yanaze (2007), o pós-guerra conheceu não só o crescimento das empresas e o consequente aumento da produção, mas também o surgimento de um novo tipo de consumidor, mais exigente, imediatista e com disposição de aproveitar melhor a vida por meio do consumo de produtos e serviços diferenciados. Na comunicação, mais um avanço. As empresas percebem que ela está presente em todas as fases do processo organizacional para atender tanto a um público interno como externo. Nesse ponto, cria-se uma divisão na comunicação organizacional em quatro áreas, como propõe Kunsch (2003):

- Comunicação administrativa.
- Comunicação mercadológica.
- Comunicação institucional.
- Comunicação interna.

E o período após os anos 2000 ficou conhecido como sendo a era do conhecimento (ou da informação), na qual, para Castells (1999), a virtualidade criou as condições necessárias para que o mundo se organizasse em uma sociedade em rede. A base das relações comerciais passa a ser o conhecimento. Vende mais, fideliza mais clientes a empresa que souber agregar valor aos seus produtos, ou seja, o preço, os investimentos em publicidade e a forma de se comunicar com os clientes não é mais a mesma. Não basta mais apresentar um produto, o cliente tem bases de informação para identificar se realmente vale a pena consumi-lo analisando a concorrência, desde a matéria-prima até a experiência de outros consumidores.

Fatores históricos da comunicação

Para falarmos sobre comunicação temos de conhecer também como se deu sua evolução. Faremos um breve resumo dos fatores históricos, pois o processo é constante, e aqui serão relatados alguns fatos considerados significativos, com grandes saltos históricos para melhor orientá-lo. Segundo Sousa (2004), o homem sempre teve a necessidade de procurar formas de se comunicar com seus semelhantes, o que foi feito por meio de registros em pedras, areia, barro, cascos de árvores, na Pré-História. Com a necessidade de se

fixar num único lugar, considerando que até então os homens eram nômades e viviam apenas da caça, veio também a necessidade de formação de grupos que juntos poderiam melhor se defender, tanto das ameaças naturais, como do ataque de outros grupos ou tribos. Nesse sentido, o homem passa a viver em comunidade e com o novo hábito surge a necessidade de se desenvolver uma linguagem comum falada e, posteriormente, escrita. Registros mostram que a escrita foi inventada, aproximadamente, em 3.500 a.C. pelos sumérios, mas existem outras hipóteses. Com a escrita veio a possibilidade de uma comunicação mais segura e sem alterações de conteúdo.

Mas a grande revolução na comunicação aconteceu mesmo após a descoberta do papel na China, por volta do ano 751. Até então a forma utilizada no Império Greco-Romano para comunicar à sociedade os feitos dos governantes era por meio dos papiros. Durante a Idade Média houve uma interrupção em todas as áreas de conhecimento, várias bibliotecas foram queimadas e poucos documentos foram reproduzidos, manualmente. Nesse hiato, surge a figura do trovador como meio alternativo de comunicação. Sua atividade baseia-se em viajar pelas cidades levando e trazendo notícias e novidades na forma de poesias líricas e trovas.

Na transição da Idade Média para o Renascimento é que os documentos impressos passaram novamente a ser produzidos e utilizados nos mosteiros pelos monges copistas que copiavam todos os textos sagrados e literários para registro da humanidade. Tal prática somente foi substituída quando, em 1450, Johannes Guttemberg, revolucionou o impresso com a criação dos tipos móveis, produzindo pela primeira vez textos e livros em grandes quantidades.

Com a mecanização da informação, o impresso passa a ser o primeiro grande veículo de comunicação de massa. Com o passar dos anos ele se torna um forte aliado dos comerciantes, que passaram a ter mais um instrumento para a divulgação de seus produtos.

O próximo salto na comunicação surge com a criação dos primeiros meios mecânicos de comunicação de massa: o cinema, o rádio e a televisão. Embora o rádio tenha sido criado no ano de 1896, pelo físico e inventor italiano Guglielmo Marconi, foi somente após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) que ele passou a ser usado de maneira mais popular, parecido com o que conhecemos

hoje. Foi Frank Conrad, um engenheiro da Westinghouse Electric, em 1920, o responsável por primeiro transmitir notícias lidas de um jornal e músicas pelo rádio. O sucesso da transmissão fez com a que Westinghouse colocasse à venda os milhares de aparelhos que haviam ficado encalhados devido à guerra. A solução comercial se apresentou como um passo revolucionário no sistema de comunicação mundial.

No Brasil, a primeira transmissão aconteceu em 1922 com um breve pronunciamento feito pelo então presidente da república, Epitácio Pessoa. O grande responsável pela propagação do rádio no país foi o médico Roquette Pinto, um dos fundadores da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, a PRA-2. Foi somente na década de 1930, conhecida como era comercial do rádio, que o Decreto nº 20.047 (BRASIL, 1931), do então presidente Getúlio Vargas, instituía no país o modelo de radiodifusão norte-americano, concedendo canais de rádios a particulares e a legalização da propaganda comercial.

Com a chegada da propaganda, os fabricantes de rádios são pressionados pelas emissoras a repensarem os custos dos aparelhos, afinal quem anunciava agora queria públicos consumidores. Em 1938 os brasileiros puderam acompanhar as transmissões da Copa do Mundo, direto da França. Em 1940 foi dado início à era de ouro do rádio, com milhões de brasileiros acompanhando os desfechos da Segunda Guerra Mundial, por exemplo. Fora os artistas, o rádio criou os conceitos modernos de entretenimento, informação e cultura que conhecemos com as novelas, programas de humor, programas de variedades, musicais e tudo ligado a patrocinadores, anunciantes e ao próprio governo na venda de ideologias.

A chegada da televisão no Brasil ocorre em 1950, neste momento o rádio perde sua força, apesar do fenômeno mundial das transmissões abertas já ter iniciado em 1941 nos Estados Unidos. O grande nome da tevê brasileira é Assis Chateaubriand, jornalista e empresário, que fundou nos anos 1950 a TV Tupi, órgão ligado aos Diários Associados e nesse momento o Brasil passa a ser o primeiro país a ter uma emissora de televisão. Sampaio (1984) afirma que em 1956 já havia no Brasil uma audiência de um milhão e meio de telespectadores, em São Paulo. Nessa época já haviam então a Tupi e a Record, que já faturavam mais que as treze estações de rádio em publicidade.

A partir da década de 1970, a tevê brasileira, antes voltada para a família (programas de variedades, jornalismo, novelas), passa a ter como alvo o público mais jovem, fazendo aumentar assim os índices de audiência e, consequentemente, ampliando a grade comercial. No começo dos anos 1980, a programação televisiva encontrou um forte concorrente com a chegada da televisão a cabo e o fenômeno das Blockbusters (locadoras de filmes), voltando sua programação para um público jovem, segmentado e com alto poder aquisitivo.

Na história da comunicação houve um importante marco para sua evolução: o surgimento da internet que ocorreu no final da década 1950. O fato ocorreu inicialmente voltado à pesquisa militar, pois os norte-americanos precisavam se comunicar caso houvesse um ataque nuclear. Em 1960, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos financiou o desenvolvimento de uma rede de computadores que, mais tarde, tornou-se conhecida como internet. E no Brasil, em meados de 1994, a internet foi lançada pela Embratel, como um serviço experimental. (LUPETTI, 2007), derrubando barreiras territoriais e democratizando a informação. Os tradicionais veículos de comunicação (jornais, rádio e TV) passariam então a adaptar suas linguagens e produtos às novas tecnologias, bem como a sociedade estabeleceria novas formas de se comunicar.



Assimile

Com a era digital, uma forte discussão vem sendo realizada sobre o destino dos materiais impressos, sobretudo os livros e jornais. O livro impresso também está ameaçado devido ao avanço das novas tecnologias. Já na década de 1970 iniciam os debates entre os "integrados" e os "apocalípticos" para discutir sobre questões da cultura de massa e indústria cultural (ECO, 2001). De uma lado os "integrados" defendendo as vantagens da virtualização da literatura enquanto do outro os "apocalípticos", afirmam que as novas mídias podem imbecilizar e fazer com que as pessoas, aos poucos, percam a habilidade de ler e interpretar.

A palavra da vez é interação. O antigo consumidor sai de uma postura mais passiva em relação ao mercado e passa a ditar suas vontades. O jornalismo ganha colaboradores anônimos que, por meio dos sites das emissoras, denunciam, sugerem pautas e até encaminham matérias prontas para os jornais. O rádio e a TV passam

a trabalhar com conteúdos exclusivos em suas multiplataformas e as redes sociais se tornam cada vez mais indispensáveis à vida do homem moderno na condução de suas interações. É a partir dela que as teias de compartilhamento e criação colaborativa de informações se multiplicam.

Aspectos gerais da comunicação empresarial

Agora que já conhecemos a história da comunicação, como foram criados os veículos de comunicação e suas funções, vamos conhecer um nome muito importante nesse processo e que, em 1906, mudou o cenário da comunicação social criando um novo perfil de profissional da comunicação: o Relações Públicas. Estamos falando do jornalista americano, Yve Lee. Ele saiu do mercado editorial apostando suas fichas em um único cliente e em uma nova maneira de trabalhar a comunicação nas empresas, mais especificamente nos negócios da família Rockfeller, considerada a mais rica e poderosa nos Estados Unidos. O que o jornalista fez foi criar algumas formas de se administrar a comunicação, tanto de empresas como de seus empresários, buscando melhorar ou mudar a imagem destes no mercado. Uma das formas encontradas por Lee para fazer isso foi por meio do próprio jornalismo.

Um dos conceitos atuais para quem atua com assessoria de imprensa é o de “venda” de pautas, que consiste em montar matérias jornalísticas que envolvam diretamente o cliente e/ou seus produtos e que serão oferecidas aos diferentes veículos de comunicação, a fim de se criar uma imagem positiva do cliente/empresário/produto no mercado, sem custo ou caracterização de espaço e sim como fonte de informação e prestação de serviços.

Tendo como exemplo o caso dos Rockfeller, o trabalho de relações públicas executado por Yve Lee foi tão bem feito que o empresário passou de “patrão sanguíneo” a “benfeitor da humanidade”, devido às novas ações de comunicação. A assessoria do empresário incluía ainda orientação sobre mudança de postura, maior participação na vida socioeconômica, transparência frente aos órgãos públicos e de fiscalização e a criação de fundações com cunho humanitário.



Refleta

Mas será que a comunicação integrada é simplesmente um conjunto de técnicas aplicadas tanto ao público externo (clientes, fornecedores, distribuidores, consumidores) como interno (funcionários)? Quem deve primeiramente assumir o papel na empresa de articulador de mudanças?

No Brasil, as primeiras assessorias surgem na década de 1950 durante o governo de Juscelino Kubitschek, impulsionadas pela chegada das primeiras montadoras automotivas no país. Mas o progresso econômico preconizado por Kubitschek deu início também a uma histórica disputa entre profissionais de jornalismo e relações públicas. Era muito mais vantajoso, do ponto de vista financeiro, os jornalistas migrarem para as relações públicas (RP). Duas profissões que deveriam se complementar passam a ser concorrentes. Mesmo depois da regulamentação da profissão de RP, em 1968 e, em 1969, com a dos jornalistas, tal disputa persiste até hoje.



Pesquise mais

Um projeto realizado pela Assessoria de Comunicação ADS para Terminais Rodoviários Socicam, recebeu a menção honrosa em Relações com a Comunidade em evento promovido pela International Public Relations Associations (IPRA). A associação analisa os melhores projetos desenvolvidos no mundo envolvendo ações de comunicação organizacional.

Veja a seguir como o projeto foi desenvolvido.

ACESSORIA de Comunicações Ltda (ADS). Terminal rodoviário: a revolução de um conceito. **Prêmio Opinião Pública**, 2000. Disponível em: <http://www.premioopiniao publica.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=90:terminal-rodoviario-a-revolucao-de-um-conceito&catid=22:2000&Itemid=12>. Acesso em 2 maio. 2018.

Novo papel da comunicação empresarial

Uma das maiores pesquisadoras do país no que se refere à comunicação empresarial, Margarida Kunsch, recomenda que o termo comunicação empresarial seja substituído por comunicação

organizacional, por tratar-se de um contexto mais abrangente, reunindo todas as formas de comunicação que visem as organizações, sejam elas públicas, privadas, ONGs, organizações sem fins lucrativos, fundações, etc.

Trabalhar a comunicação organizacional hoje é pensar na empresa como um todo. Não existe um bom planejamento de comunicação que não esteja alinhado aos valores, missão e visão das empresas. Vale lembrar que a comunicação na e para as organizações tem como um de seus objetivos a manutenção de sua imagem, bem como a formatação de uma identidade forte que a diferencie das demais, seja a concorrência ou outras organizações do mesmo setor.

Por tal motivo, os objetivos que mais se destacam na comunicação organizacional são:

- Construção de boa identidade institucional.
- Atendimento às exigências dos novos consumidores que têm um perfil de cobrança de seus direitos, dada a fartura de informações, pós era do conhecimento.
- Defesa dos interesses diante do governo e dos políticos.
- Trabalho com questões sociais, meio ambiente, etc.

O novo papel da comunicação empresarial na busca por uma “personalidade organizacional”, como define Kunsch (2003, p. 164), se apresentará a partir do diálogo entre o marketing social, o marketing cultural, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a propaganda institucional e a editoração multimídia. Cada um desses segmentos deve ser pensado de dentro para fora, motivando e incentivando o público interno para que juntos construam uma imagem sólida da empresa e auxiliem no processo de divulgação da marca. Compartilhar com os funcionários os resultados obtidos pela empresa faz com que aumente o sentido de pertencimento da empresa e, conseqüentemente, sua positivação externa.



Exemplificando

A comunicação, os meios de comunicação e a estratégia comunicacional permeiam o mundo. Tomemos o exemplo do filme alemão *Adeus Lenin*, de 2003, dirigido por Wolfgang Becker. A trama conta a história de um filho que faz de tudo para que sua mãe – uma

devota do socialismo na Alemanha Oriental e que sofreu um infarto após ver o filho preso durante uma manifestação contra o atual sistema – não sofra um trauma maior ao voltar do coma e se deparar com a queda do muro de Berlim (1989) e um novo sistema político-econômico vigente, o capitalismo. Alex, o filho, interpretado pelo ator Daniel Bruhl, faz de tudo para que sua mãe não presencie as mudanças ocorridas no país, vivendo numa ilusória Alemanha socialista. Para isso, muda embalagens de produtos industrializados, cria noticiários televisivos, pauta os assuntos dos amigos, tudo para preencher as brechas do dia a dia do recente capitalismo no país. Nesse filme podemos identificar os conceitos trabalhados na unidade, como a influência econômica na forma de se comunicar das pessoas e como as empresas se comunicam com seus consumidores, principalmente ao se comparar as limitações comerciais da Alemanha Ocidental X Oriental. Também pode-se notar a importância que os veículos de comunicação de massa têm na sociedade como fonte confiável de informação, e a construção de identidade de produtos e empresas, estabelecendo uma forte ligação com seus consumidores bem como com o público interno.

Novos modelos de gestão têm sido criados ao longo do tempo, em sua grande maioria motivados pelas alterações pelas quais passa a sociedade nos cenários políticos, sociais e, principalmente, econômicos. O grande objetivo das empresas é o lucro e este decorre de formas diferentes, de acordo com a época ou era. Temos o lucro voltado para a produtividade em escala, o lucro advindo das propagandas e vendas, o atendimento ao cliente por meio do marketing integrado à gestão de produtos e a criação de valores das marcas e produtos.

Sem medo de errar

Você é o consultor de comunicação da fábrica de sapatos Spencer, recentemente herdada por Joshua, que tem pouco conhecimento de gerenciamento e desconhece os processos da nova empresa. Agora, um dos seus primeiros passos é auxiliá-lo a se inteirar dos negócios. Procure saber sobre os produtos fabricados, de onde vem a matéria-prima, quem são os principais fornecedores e distribuidores, como funciona a fábrica, quem são seus funcionários, quais funções exercem e em quais setores estão distribuídos – tudo

isso é fonte de comunicação. Ou seja, Joshua precisa conhecer a história da fábrica e das pessoas que a compõem.

Além da história, precisará também entender quais são os valores, missão e visão da fábrica de sapatos para que possa, dessa forma, começar a formular novos objetivos e metas para a empresa. Um dos pontos primordiais para a alavancagem da fábrica é a aproximação com os funcionários que, pelo tempo de casa, conhecem melhor a fábrica do que seu atual dono. Uma estratégia é a de se apresentar ao grupo com o objetivo de tranquilizar a equipe sobre sua chegada e as mudanças que passarão a existir. Como forma de estreitar as relações e melhor conhecer os funcionários, uma alternativa é marcar um café da manhã no qual o empresário possa transitar e conversar com seus funcionários para traçar o perfil individual de cada um deles e criar empatia com o grupo.

Já em relação ao mercado externo, a empresa tem um agravante que é o acúmulo de sapatos no estoque, consequência de um mau gerenciamento. Você deve auxiliar o empresário propondo a encomenda de uma pesquisa de mercado, por exemplo, na qual serão apontados os principais concorrentes, a evolução no segmento, os índices de crescimento, o perfil dos consumidores para que uma estratégia possa ser montada a fim de tirar a fábrica do vermelho. Ou seja, a parte inicial de seu trabalho será baseada na pesquisa para depois tomar ações com objetivos específicos.

Avançando na prática

Mars Food na luta pela obesidade infantil

Descrição da situação-problema

Como vimos anteriormente, um dos profissionais que atuam na comunicação empresarial é o Relações Públicas. Yve Lee usava como uma de suas técnicas de criação de valores para marcas e clientes a venda de matérias para jornais fora do espaço destinado ao informe publicitário. Como poderia ser uma sugestão de pauta para os veículos de comunicação informando sobre uma nova ação da franquia de lanches Mars Food, que, após várias críticas sobre o valor nutricional de seus produtos e sobre o seu incentivo ao consumo de comida fast-food, resolveu apoiar a causa da redução da obesidade infantil? Como positivar a imagem da empresa por meio da nova ação diante dos formadores de opinião?

Resolução da situação-problema

Retomando os conceitos abordados sobre os aspectos gerais da comunicação empresarial e a forma como Yve Lee fez a imagem negativa tida no mercado por parte de seu cliente, Rockefeller, uma das primeiras coisas que você deve fazer antes de escrever o texto da sugestão de pauta é levantar quais são os fatores positivos e negativos que envolvem as questões relacionadas ao valor nutricional dos lanches da rede de lanchonetes, principalmente aqueles voltados ao público infantil, bem como informações sobre o mercado de fast-food no século XXI. Com base nesses dados, você deve identificar o que pode ser considerado como pioneiro ou inovador pela instituição, ou seja, achar algo com o qual a lanchonete Mars Food tenha saído na frente em relação à concorrência no quesito fast-food versus valor nutricional ou alimentação saudável. Feito isso, será necessário realizar uma pesquisa sobre os principais temas abordados pelos veículos no que diz respeito ao segmento da empresa. Tente criar um link entre um assunto de interesse do público e as novas atividades desenvolvidas pela empresa, exaltando os pontos fortes da empresa durante o texto, a fim de ter um material que preste um serviço à sociedade, destacando os diferenciais da nova ação contra a obesidade infantil.

Faça valer a pena

1. Novos modelos de gestão têm sido criados ao longo do tempo, em sua grande maioria, motivados pelas alterações pela quais passa a sociedade nos cenários políticos, sociais e, principalmente, econômicos. O grande objetivo das empresas é o lucro e este decorre de formas diferentes de acordo com a época ou era. Temos o lucro voltado para a produtividade em escala, o lucro advindo das propagandas e vendas, o atendimento ao cliente por meio do marketing integrado à gestão de produtos e a criação de valores das marcas e produtos.

Marque a alternativa cujo conceito de era no ambiente de negócios e a forma de comunicação adotada estejam corretos.

- a) Era da produtividade, na qual a comunicação é voltada para as vendas.
- b) Era das vendas, na qual a comunicação é voltada para o atendimento ao cliente.
- c) Era do marketing, na qual a comunicação é voltada à propaganda.

- d) Era do conhecimento, na qual a comunicação busca criar valor para os produtos ou marcas.
- e) Era do produto, marcada pela produção em larga escala.

2. A história da evolução dos meios de comunicação está intimamente ligada à evolução do homem. Hoje a grande maioria das pessoas consegue navegar ou interagir pela internet, assistir tevê, ouvir rádio e interagir com outra pessoa, tudo ao mesmo tempo. Essa multifuncionalidade comunicacional presente na sociedade só foi possível graças às descobertas dos meios de comunicação e suas linguagens específicas.

Identifique qual o fator que fez com que o rádio, na década de 1930, se tornasse o mais popular veículo de comunicação de massa do Brasil.

- a) A criação de uma programação mais informativa e cultural.
- b) A segmentação do veículo rádio, ou seja, a criação de emissoras AMs e FM's buscando uma programação para os diversos públicos.
- c) A liberação da propaganda no rádio, fazendo com que a programação saísse do circuito elitizado.
- d) A criação de novos artistas no rádio como Ary Barroso, Dalva de Oliveira e Orlando Silva.
- e) A criação de conceitos modernos de entretenimento como os programas de humor e variedades.

3. Na década de 1960 houve uma expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas empresas multinacionais e as publicações passaram a ser mais valorizadas para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública (KUNSCH, 1997, p. 57). Com a melhoria na qualidade das publicações e aperfeiçoamento dos profissionais da área, percebeu-se a necessidade de aprimoramento daquilo que seria denominado Comunicação Organizacional (RIBEIRO, 2010 apud LIMA; ABBUD, 2015, p. 3). Essa origem, marcada pela utilização de publicações empresariais, atrelou o entendimento da comunicação organizacional à utilização de instrumentos para aproximação da organização e seus públicos. (TORQUATO, 2010 apud LIMA; ABBUD, 2015, p. 3)

Em qual das alternativas o termo comunicação organizacional está empregado corretamente, de acordo com o texto lido no início desta questão?

- a) A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação que visem organizações, sejam elas públicas, privadas, ONGs, fundações, etc.

- b) Comunicação organizacional é o trabalho feito apenas para o público interno de uma empresa.
- c) A comunicação organizacional abrange somente organizações sem fins lucrativos.
- d) A comunicação organizacional e a comunicação de massa correspondem a um mesmo tipo de comunicação.
- e) Comunicação organizacional é o termo utilizado para descrever os veículos de comunicação como rádio, TV e jornal.

Seção 1.2

Comunicação estratégica

Diálogo aberto

Olá, aluno! Provavelmente, até aqui, você não teve grandes problemas para entender como se forma a comunicação, não é mesmo? A partir de agora, seu olhar deverá ser mais abrangente e estratégico, pois uma empresa não se forma sozinha, tampouco se isola em suas relações, e estratégico no sentido de que existirão diferentes concorrentes, públicos e interesses que deverão ser avaliados.

A situação-problema desta seção está relacionada a comunicação estratégica, percepções de novas situações de mercado e estratégias mercadológicas. Vamos voltar ao caso da empresa de sapatos Spencer. Vimos que Joshua teve um pequeno trabalho para ser aceito pelos funcionários, para isso, ele procurou conhecer melhor a história da fábrica, como era seu grupo, quem eram seus funcionários e quais os objetivos e filosofia da empresa, para que, dessa forma, pudesse traçar um plano para que os funcionários aceitassem a nova gestão. Agora, seu desafio é mais mercadológico, visto que há um estoque muito grande de sapatos e é necessário diminuir a produção até encontrar novos compradores. Será que encontrar novos compradores é de fato uma saída para a fábrica? Os produtos não são ociosos frente ao novo mercado? Uma pesquisa realizada com os principais distribuidores dos sapatos acusou que estão obsoletos em relação à concorrência, principalmente em relação à durabilidade. Os calçados Spencer duram mais do que qualquer outro e os novos consumidores estão dispostos a pagar o mesmo preço que os demais, com o objetivo de poder comprar mais e ter uma variedade de modelos num período mais curto. Frente a essa nova realidade, qual sua orientação para que Spencer possa comercializar seus produtos de agora em diante? Como relacionar as estratégias da empresa com as estratégias mercadológicas?

Não pode faltar

Comunicação estratégica

A palavra estratégia vem do grego "*strategia*", que significa 'comando ou ofício de um general'. Já o vocábulo grego surgiu da

aglutinação de “*strategos*” (general), formada por “*stratos*” (multidão, expedição, exército), mais “*agos*” (líder, chefe), de “*agein*” (comandar, liderar). Na área militar a estratégia está associada a ideias e objetivos de conquistas de territórios, conflitos e forças adversárias. O que difere este conceito em relação ao mercado? Estas não seriam exatamente as armas usadas por concorrentes no mercado atual? Pensar estrategicamente é trilhar um planejamento em que o cliente o qual você representa, ou até mesmo você, possa ganhar a “guerra”, neste contexto, a comunicação surge como uma das mais poderosas ferramentas no auxílio à esta batalha.

Se voltarmos na história, perceberemos que nenhuma empresa, até o século XX, se preocupava em criar uma estratégia para seus produtos, marca ou serviço, pois a ameaça externa não era significativa. Foi logo após a Segunda Guerra Mundial (1945) que este cenário sofreu alterações pelo fato de as empresas precisarem movimentar seus estoques e pensarem em formas de ofertar seus produtos, tendo em vista que os clientes estavam mais seletivos. Foi neste momento que a comunicação surgiu como ferramenta estratégica para diminuir os riscos e as incertezas dessa nova configuração mercadológica.

A comunicação estratégica tem como papel inserir a marca sob a forma de produto, serviço e, principalmente, como ideia no imaginário individual e coletivo de seus clientes ou até de seus colaboradores. No âmbito da comunicação externa, estabelece uma relação para que o consumidor tenha predileção por determinada marca em detrimento da concorrência. Ao trabalharmos com estratégia temos que ter em mente que a empresa terá um público externo (clientes, consumidores, autoridades) e interno (colaboradores, acionistas) para administrar, assim como terá ações de comunicação distintas para tais grupos.

Como público externo temos os clientes, os formadores de opinião, os stakeholders e, como interno os colaboradores, gestores, fornecedores e distribuidores. Dessa forma, a comunicação estratégica também pode ser usada como ferramenta interna para unir os funcionários, fortalecer os laços com os objetivos e metas da empresa, além de quebrar paradigmas aliando produtividade e qualidade do trabalho. Para que isso aconteça, faz-se necessário que o gestor da empresa tenha uma visão ampla e orientada para o mercado e seus

ciclos, integrando a comunicação em todos os setores e não criando um departamento que funcione de maneira isolada.

Na compreensão de Rego (1998), o sistema de comunicação, criado pelas empresas, é o grande responsável pelo sucesso ou declínio das ações estratégicas de comunicação. Ao se pensar estrategicamente, a empresa utilizará a comunicação para conhecer, avaliar e utilizar-se de informações tanto do macro sistema social (que são as informações sobre o mercado, as inovações tecnológicas, a estrutura política e econômica do país/cidade/estado/localidade onde a empresa atua) como do microssistema interno (tudo aquilo que diz respeito ao funcionamento interno da empresa como número de funcionário, setores, benefícios, produtos fabricados, etc.) a tomada de suas decisões. Um passo em falso em alguma leitura de um desses setores trará sérias consequências para a empresa.

Muitas vezes fazemos leituras erradas do mercado, devido a urgência em se cumprir prazos bem como das pessoas, deixando de lado um dos fatores mais importantes e estratégicos no mercado que é a pesquisa e análise das informações, o que nos faz perder tempo, dinheiro e credibilidade.



Exemplificando

Cliente interno: são aqueles que fazem parte do nosso dia a dia dentro do ambiente de trabalho, como o diretor da empresa, o gerente, a recepcionista além outros, ou seja, o cliente interno pode ser aquele ao qual prestamos serviços com produtos e mão de obra dentro da própria instituição como um professor, por exemplo.

Cliente externo: são aqueles que mantêm a empresa financeiramente através das compras de produtos e serviços oferecidos pela empresa. O professor, ao se tornar aluno, passa a ser um cliente externo da instituição de ensino.

Lembre-se que cada público tem um objetivo específico em relação à empresa, conhecer esses públicos e identificar suas expectativas é muito importante para a criação de estratégias mais eficazes de comunicação.

O alinhamento com as estratégias da empresa

Costa (2006) diz que cada profissional tem seus próprios pensamentos, atitudes e comportamentos no que diz respeito à sua responsabilidade quanto ao futuro da organização. Você já deve ter trabalhado ou conhece alguém que trabalhe e não acredita no crescimento da empresa ou em sua própria evolução profissional naquela instituição. Talvez tenha amigos que pensem o contrário, são entusiastas e elaboram constantemente estratégias para crescer junto com a empresa.

Em ambos os casos o que seus amigos fazem é planejar. Um deles planeja sair do emprego para buscar novas oportunidades e o outro está à procura do crescimento conjunto. Pitteri (2008) afirma que ao planejarmos o futuro é quase automático o projetarmos com base nas experiências passadas e no momento presente, mas pensar de maneira estratégica pressupõem o contrário. Consiste em se transportar mentalmente para um futuro desejável, considerado possível e, a partir dele, olhar para o passado e o presente e se perguntar: o que deve ser feito para que esse futuro se concretize? Ter uma atitude estratégica é olhar o presente a partir do futuro.

Podemos afirmar que trabalhamos então com três tipos de mentalidades: a imediatista, a operacional e a estratégica. Na imediatista os problemas ou resultados devem vir entre o hoje e no máximo um mês. Na mentalidade operacional os planos são elaborados para até cinco anos e na estratégica pensar em estratégias para os próximos 100 anos.

Para Robbins (2009), a comunicação contém quatro funções dentro da organização: **controle** por meio da hierarquia pré-disposta pela instituição, **motivação** a partir da transparência de informações aos colaboradores, **emissão** de retroação e contribuição para melhoria contínua, **expressão** emocional no que se refere ao relacionamento aproximado entre os colaboradores e **informacional**, ou seja, emissão de informações que contribuem para tomada de decisões. Podemos chamar esse conjunto de fatores de cultura organizacional.



Pesquise mais

Daniel Castello, mentor da Endeavor e especialista em Gestão de Pessoas, diz que:

A Cultura é composta, essencialmente, do que comunicamos, em todas as suas formas, e o significado que as pessoas derivam disto. Desde a escolha do local físico, do mobiliário, da forma como o espaço está dividido, do nome, da grafia, das cores, do jeito como falamos, das palavras que escolhemos ao tom de voz que usamos em cada situação. Tudo que fazemos, falamos e escolhemos comunica a forma como vemos o mundo, como nos posicionamos dentro dele e com que tipo de pessoas queremos nos relacionar. E como esperamos que as pessoas respondam a isto. Desenvolver conscientemente a Cultura de uma empresa não é fácil. Tem a ver com a consistência como geramos e atendemos às expectativas criadas. Com os exemplos que criamos. Com as decisões que tomamos. Com as histórias que contamos. E, principalmente, com as pessoas que contratamos e as que mandamos embora. Pouco a pouco, as pessoas passam a compreender, espelhar e multiplicar o que valorizamos até que se torna uma segunda natureza da organização ser daquele jeito.

Disponível em: <<https://goo.gl/cgPikf>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

Não podemos perder de vista a importância que a comunicação tem em todos os processos de tomada de decisões da empresa. Essa ferramenta, tanto interna como externamente, fará com que a empresa reflita as formas de gerenciar o seu negócio, agregando valores e gerando tanto capital social como financeiro. Nesse sentido, Pimenta (2010) nos ajuda a entender melhor a atuação da comunicação dentro das empresas por meio de alguns objetivos que são:

- Criar e divulgar a imagem institucional da empresa.
- Adequar os trabalhadores a um mercado cada vez mais complexo, instável e competitivo.
- Atender às demandas dos consumidores.
- Defender os interesses da empresa junto aos governos federal, estadual e municipal e seus representantes (lobbies).
- Encaminhar questões relacionadas a sindicatos, órgãos de classe e à preservação do meio ambiente.

Ao falar de comunicação estratégica, também devemos recorrer aos conceitos da administração moderna e à suas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Planejar diz respeito às decisões e recursos necessários para que as ações possam ser realizadas. Organizar diz respeito às divisões de responsabilidades e recursos para realizar os objetivos. Dirigir seriam as decisões sobre a execução do plano no âmbito mais funcional e o controle seria assegurar a realização dos objetivos.



Reflita

Leia o artigo sobre planejamento e organização e reflita sobre o que é empreendedor, como enxergar oportunidades onde ninguém as vê e até que ponto é possível traçar um paralelo entre o artigo e a comunicação organizacional.

DIAS JUNIOR, L. G. S. **Planejar, organizar, dirigir e controlar**. 2 maio 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2XgvTtv>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

As estratégias da empresa versus estratégias mercadológicas

Para que tudo isso possa ser colocado em prática, as empresas utilizam uma matriz que leva em consideração as decisões estratégicas pensadas em três eixos hierárquicos: o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide hierárquica em que se encontram os mais altos cargos de uma empresa. Todas as questões pensadas nesse eixo envolvem incerteza e alto risco e, por tal motivo, são pensadas a partir dos impactos que podem gerar no futuro da organização. É nesse eixo, por exemplo, que são tomadas as decisões sobre a criação de novos negócios ou produtos, se a empresa fará algum tipo de fusão com outra organização ou se mudará seu nicho de mercado.

O planejamento tático é de responsabilidade da gerência ou dos considerados níveis intermediários da empresa. Sua atuação é mais restrita podendo ser limitada a alguns setores da organização. É no nível da gerência que os objetivos e metas estipulados no planejamento estratégico serão distribuídos, ou seja, cabe a gerência designar os setores que executarão as metas institucionais. Nessa

fase são definidos, por exemplo, as políticas de treinamento, como serão lançados novos produtos, etc.

Já o planejamento operacional é a parte das ações que são colocadas em prática, como as orientações sobre o funcionamento de um determinado equipamento ou a construção de um prédio.



Assimile

Os planejamentos estratégico, tático e operacional estão interligados, sendo que as decisões previstas para serem realizadas no nível de planejamento mais alto (estratégico) influenciam as decisões a serem tomadas para o planejamento nos níveis inferiores (tático ou operacional). Estes, por sua vez, devem informar os níveis hierárquicos superiores sobre as ações desenvolvidas e sobre o sucesso ou não das estratégias adotadas.

Agora que conhecemos como funcionam os níveis de planejamento nas empresas, vamos verificar como se formulam os processos de criação das estratégias e de onde elas derivam. Uma delas vem da análise das forças externas que agem no mercado e influenciam as tomadas de decisões das empresas.

Segundo Kotler (1999, p. 49), “O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo microambiente - forças demográficas, econômicas, político legal, sócio cultural, tecnológicas”. O que Kotler coloca como ambientes formam as forças externas e que devem ser analisadas para entender o funcionamento do mercado e apontamentos de tendências.

As análises podem ser realizadas a partir do microambiente: forças demográficas que dizem respeito ao tamanho da população, distribuição geográfica, etnias e distribuição de renda. As forças econômicas são as taxas de inflação, o PIB (Produto Interno Bruto), as taxas comerciais, etc. A força política legal trata sobre leis e políticas de regulamentação dos países. A análise sociocultural engloba a diversidade, como a divisão entre mulheres e homens no mercado, questões sobre qualidade de vida e alterações no perfil de carreiras. Já as forças tecnológicas dizem respeito às inovações, investimentos em P&D e novas tecnologias de comunicação. Esses indicativos somados dão grandes diretrizes para o estabelecimento de estratégias e até mesmo métricas ou parâmetros para análise de estratégias realizadas anteriormente.



Leia a matéria a seguir sobre a startup brasileira que priorizou mulheres nos cargos de gestão e que surgiu no mercado para preencher um espaço das políticas de benefícios criados pelas companhias aéreas. Acompanhe como se dão os processos de tomadas de decisão estratégicas.

MARQUES, P. Por que essa startup brasileira priorizou mulheres nos cargos de gestão. **Gazeta do Povo**, 15 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/carreira-e-concursos/por-que-essa-startup-brasileira-priorizou-mulheres-nos-cargos-de-gestao-0c2kaoxladlmkos3s8v3iuhoo>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

Estratégias comunicacionais

Uma das primeiras estratégias utilizadas por profissionais de comunicação no que tange a administração de empresas é buscar informações sobre a organização levantando dados que possam estabelecer um elo entre missão, visão, valores, ramos de atuação dados de identificação geral da empresa, que serão a base para a definição das estratégias e como estas deverão ser comunicadas aos seus públicos.

Quando falamos de missão de uma empresa ou organização, estamos falando da razão de ser daquela empresa e, como ela exerce esse papel na sociedade. Uma pergunta que você pode fazer para elucidar ou descrever a missão é: que diferença faz, para o mundo externo, a empresa existir ou não? Para que serve? A resposta será a base da missão que você procura.

Já a visão é o que a organização pretende ser no futuro, como quer ser lembrada e conhecida. Costa (2006, p. 35) define visão como sendo “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. Finalmente, os valores são os princípios morais, ou seja, as convicções da empresa.

Estabelecido o que é a empresa, sua filosofia, como quer ser reconhecida no futuro, o plano estratégico aliado ao mercadológico traçará a linguagem, as formas e os canais que deverão ser utilizados para a propagação do plano. A diversidade de mecanismos comunicacionais existentes é extensa, desde os grandes veículos de comunicação de massa, como TV, rádio, impressos (jornais e revistas), internet e suas plataformas de mídias sociais (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), blogs, vlogs, sites especializados ou até mesmo mídias alternativas de

distribuição em menor escala ou mais localizada. Dada essa grande diversidade, todas essas possibilidades devem ser analisadas tendo objetivos comunicacionais e pensadas de acordo com determinados públicos que se pretende atingir.

Parte dessa estratégia comunicacional se relaciona com a escolha dos melhores meios para se comunicar com o público interno. São várias as ferramentas, desde reuniões periódicas ao uso de boletins internos, ações promocionais e conteúdos exclusivos criados para a intranet. A partir do conhecimento dos variados canais de comunicação existentes, caberá a cada empresa identificar, com base no perfil dos funcionários (jovens, maduros, conservadores, etc.), na infraestrutura existente (se existem murais nas empresas, computadores para todos os funcionários, rede interna de TV, rádio, etc.) quais canais devem ser utilizados a fim de melhor comunicar ao público interno as ações e metas que estão ou serão desenvolvidas pela empresa, sem esquecer de que a forma como comunicar também é ponto essencial a ser observado. O mais importante na hora de escolher a estratégia comunicacional é conquistar os funcionários e fazer com que entendam, acreditem e assumam a filosofia da organização.

Sem medo de errar

No caso da Spencer Calçados o que se deve apurar é o conhecimento prévio da empresa e seus produtos. Que produto a empresa confecciona? Qual sua capacidade de produção? Quem são seus fornecedores e distribuidores? Conforme estudamos, a base de um planejamento se dá mediante às pesquisas internas e externas. Como posso atuar em determinado segmento se não o conheço? Assim como as estratégias de guerra, as quais todos os movimentos devem ser pensados para inicialmente se preservar a vida e, em segundo lugar, vencer o inimigo, qualquer ação que a Spencer tomar, será necessário realizar pesquisas, tanto interna como externa. A interna será para identificar os principais anseios e necessidades dos colaboradores e a externa para aferir dos consumidores e do mercado como o produto é visto e quais as expectativas do cliente em relação aos produtos. Com as pesquisas feitas, um dos próximos passos é analisar o macro ambiente, identificar o que é o segmento de calçados, quais as políticas existentes para fabricação limitação e matéria-prima, a fim de

reduzir gastos e oferecer um produto que tenha aceitação por parte dos consumidores. O trabalho estratégico consiste em fazer uma análise interna e externa e propor alterações no produto fabricado pela Spencer ou a criação de um novo. Por exemplo, se a pesquisa apontou que o público que mais consome os calçados é jovem, a empresa deverá investir na elaboração de modelos mais arrojados baseados na concorrência e anseios desse público, além de buscar uma campanha de divulgação voltada para conteúdos nas redes sociais e sites tendo em vista que é o meio mais utilizado pelo público jovem.

Avançando na prática

A arte da escrita

Descrição da situação-problema

Você já deve ter ouvido o ditado que diz que o pior cego é aquele que não quer ver. Pois bem, quando somos partícipes de uma situação (tomemos como exemplo um empresário), muitas vezes nos tornamos míopes acerca de nossa empresa. Acreditamos piamente que estamos fazendo a coisa certa e que o mercado é que está errado.

Se um novo produto é lançado, mas não é bem absorvido pelos consumidores, primeiramente, deve-se identificar o que está fora de lugar com os consumidores para depois detectar que talvez o que tenha acontecido foi uma falha no processo de identificação do problema e a falta de um diagnóstico para a implementação de um novo produto no mercado.

O empresário deve ter em mente o conhecimento pleno de seu negócio, seja na hora de sua implantação ou no aprimoramento e/ou mudança de segmento, o mais importante em ambos os casos é sair do óbvio, mas o que seria isso? Sair do óbvio é identificar um público diferente para produtos que possam já existir no mercado.

Vejamos o exemplo de um produto muito utilizado por nós alunos e professores - a caneta. Existem vários tipos de canetas disponíveis no mercado, porém, algumas são mais caras do que outras? Por que isso acontece sendo que o produto é o mesmo, caneta? Ou será que um modelo simples pode virar um novo negócio ou produto? O que fazer para tornar a minha caneta um produto diferenciado das demais?

Resolução da situação-problema

Frente a grande concorrência, muitas vezes, o empresário deve se ver em situações em que deverá criar um status ao seu produto para diferenciá-lo no mercado, como é o caso de uma caneta. A função principal de todas as canetas é escrever. Porém, ao pesquisar melhor o segmento de canetas, identifiquei que há um nicho que utiliza as canetas como status social ou ferramenta de empoderamento, como os executivos que optam por canetas mais robustas, com designers diferenciados para valorizar a assinatura de um contrato, por exemplo. Neste caso, o simples negócio de canetas é alterado em função de um novo público-alvo, distinto e diferenciado, no qual houve a necessidade de melhor identificar o negócio ou reposicionar o produto em função de uma análise macro ambiental de alterações de valores sociais e o aumento da concorrência. Perceba que a caneta agora não terá mais a única função de escrever, mas passará a ter um status através “da arte de escrever ou promover grandes mudanças”.

Quando posiciono o meu produto baseado na análise do mercado, passo a criar uma distinção no processo de distribuição, precificação do produto, distribuição e designer.

Uma caneta comum pode ser vendida em qualquer lugar, desde uma banquinha informal na porta da faculdade até uma loja conceitual dentro de um shopping center. Mas, um artefato para a escrita, exige um ambiente mais selecionado, uma composição de sua apresentação para melhor receber o público apreciador de arte.

Percebam o quanto definir estrategicamente o negócio irá facilitar a tomada de decisões na hora de se estabelecer o melhor planejamento estratégico para o cliente e produto.

Faça valer a pena

1. UFMT - 2015 - DETRAN-MT - Analista do Serviço de Trânsito – Administrador - Adaptada

Todas as empresas possuem um nível hierárquico de funcionamento e atribuições de funções para os diferentes setores. Ao falar de comunicação estratégica devemos recorrer aos conceitos da administração moderna e as suas quatro funções que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Com base no enunciado, numere a coluna da esquerda com a da direita, associando as funções administrativas com suas características.

1 - Organização	() Estabelece padrões, monitora e avalia o desempenho como um todo no final do processo.
2 - Planejamento	() Influencia a motivação dos colaboradores a alcançarem os resultados organizacionais desejados.
3 - Controle	() Indica tarefas, agrupa em departamentos e aloca recursos para os departamentos.
4 - Liderança	() Define os objetivos para o desempenho futuro da organização e decide sobre as tarefas e a utilização de recursos para atingi-los.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) 2, 1, 3, 4.
- b) 3, 4, 1, 2.
- c) 1, 3, 4, 2.
- d) 2, 3, 1, 4.
- e) 3, 2, 1, 4.

2. A análise macroambiental de uma empresa é realizada para que se saiba como se comportam as forças do seu macroambiente (sendo este: ambiente demográfico, questões econômicas, ambiente natural, ambiente tecnológico, questões políticas e legais e, também, o ambiente cultural). O envelhecimento da população, a família e os padrões de trabalho, o crescente foco na saúde, e novas formas de música e outros tipos de entretenimento são exemplos de _____ que estão a criar novas oportunidades para empresas empreendedoras.

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna do texto:

- a) Forças legais ou regulatórias.
- b) Forças tecnológicas.
- c) Forças sociais.
- d) Forças econômicas.
- e) Forças culturais.

3. Um dos aspectos mais importantes, senão o mais diretivo e o que mais orienta, para o pleno exercício da liderança compartilhada é o estabelecimento de missão, visão e valores da sua empresa. O conjunto formado pela missão, visão e valores representa a identidade organizacional. Todos devem saber claramente o propósito, a razão da existência da organização.

A definição do que representa a razão de ser da organização é o que se denomina:

- a) Estratégia organizacional.
- b) Cenário estratégico.
- c) Visão organizacional.
- d) Objetivos estratégicos.
- e) Missão organizacional.

Seção 1.3

O profissional de comunicação empresarial

Diálogo aberto

Olá, vamos retomar nosso estudo? Como já discutido anteriormente, os calçados Spencer nunca tiveram um departamento exclusivo de comunicação voltado para pensar nos designers de seus produtos, nos anúncios publicitários ou nas relações com clientes, pois tudo isso era feito pelo tio de Spencer (dono da empresa), pelo departamento de recursos humanos ou pelos próprios vendedores. Como são outros tempos e a internet bate à porta com suas inúmeras possibilidades de ultrapassar fronteiras físicas entre cidades, estados e até países, Spencer deverá contratar uma equipe de comunicação ou uma agência que preste este serviço para alinhar os objetivos de sua empresa. Porém, ele não faz a menor ideia por onde começar. Que ajuda/orientação você pode dar ao empresário? Que profissionais e atuações específicas serão necessários nesse momento para que a Calçados Spencer volte a ser conhecida no mercado? Como você explicaria o papel de cada profissional para a empresa?

Como orientação ao Sr. Spencer, você poderia propor que, além de ser interessante e trazer bons retornos, tanto interna quanto externamente, ele pode utilizar os serviços de comunicação integrada, trabalhando com sinergia várias comunicações (interna e institucional, por exemplo), obtendo maior êxito na resolução dos problemas comunicacionais em sua empresa de calçados. Para a aplicação dessa comunicação, se faz necessária a atuação de profissionais em áreas específicas como jornalismo, publicidade, relações públicas e marketing.

Não pode faltar

O profissional da comunicação empresarial

Você já sabe que a comunicação está associada à determinada linguagem e a uma possível interação e que dentro das organizações não é diferente. Essa interação entre emissor, receptor, mensagem

e canal faz parte de alguns dos elementos comunicacionais que também viabilizam a sobrevivência dentro do mundo corporativo. Neste sentido, a comunicação visa ser uma das principais competências necessárias para o ser humano e, consequentemente, para o ambiente empresarial.

Para Nassar e Figueiredo (1995, p. 35) “pensar e refletir sobre comunicação dentro das organizações implica também no processo que envolve departamentos, unidades, nível hierárquico, colaboradores, público-alvo, entre outros”. Dessa forma, as empresas precisam coordenar e orientar seus canais de comunicação com o objetivo claro e direto de propagar uma única mensagem que seja coerente para com seus princípios. De acordo com Kotler (2005, p. 52), o conceito de Comunicação Integrada “abrange a análise das funções estratégicas de cada atividade de comunicação, bem como sua integração contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja concisa e uniforme”. Dentre os esforços, a imagem da empresa perante seus públicos deve ser uma das prioridades no setor da comunicação, via essas mensagens.

Nesse processo é importante você observar que as especialidades chamadas de ferramentas – publicidade, jornalismo, relações públicas e marketing – precisam se integrar e estar sempre em sinergia formando um eficiente composto comunicacional. Margarida Kunsch (2003, p. 74) corrobora com o conceito de sinergia entre as comunicações, para ela “é o que une a comunicação institucional com a mercadológica somadas a interna e a administrativa, que unidas formam o complexo da Comunicação Organizacional, onde o conjunto de cada setor resulta em uma comunicação eficiente e harmônica”.

O papel do jornalista

A tecnologia mudou a visão do trabalho jornalístico, pois após globalização, com o surgimento da internet, a visão e o trabalho do jornalista transformou-se em algo muito mais ágil e autônomo. Hoje, um jornalista precisa trabalhar com a multidisciplinaridade, fotografar, editar, navegar em redes sociais e ler métricas, tudo isso focando em várias plataformas.

Para uma organização, o jornalista se faz necessário quando ele produz e veicula as informações, tanto escrita como por outros

meios, sobre os assuntos pertinentes à empresa da qual ele está inserido. Para a comunicação integrada, o jornalista deve, entre outras funções, informar sobre os fatos da empresa, produzir informativos e planejar a comunicação da instituição.

Com linguagem clara e objetiva, esse profissional pode criar newsletter, jornais ou boletins com informações rápidas que sejam atrativas aos colaboradores, fortalecendo a imagem da empresa perante esse público. Outra maneira de auxiliar na comunicação interna é por criar estratégias de endomarketing, termo utilizado pela primeira vez no Brasil por Saul Faingaus Bekin, em 1996.

O principal foco do endomarketing é o que Bekin chama de “cliente interno”, o qual se refere ao colaborador, transformando este, por meio de motivação, em um aliado da filosofia da empresa.

Como atividade voltada para o público externo, o jornalista trabalhará na produção de pautas com temas relativos a área de atuação da empresa com objetivo de gerar mídia gratuita e manter o nome da empresa ou instituição sempre na memória dos consumidores e formadores de opinião.



Reflita

Embora a profissão do jornalista seja primordial tanto em ambientes corporativos como para assegurar à população as garantias de acesso a informação, a exigência do diploma para comprovar o exercício pleno da profissão passou a não ser obrigatório em 2009 por meio do decreto do STF (Superior Tribunal Federal) que entendeu que as notícias inverídicas são um grave desvio da conduta e problemas éticos que não encontram solução na formação em curso superior do profissional. O Juiz Federal Gilmar Mendes utilizou como um dos argumentos contrários a exigência do diploma o decreto-lei 972 /69, que regulamenta a profissão, foi instituído no regime militar e tinha clara finalidade de afastar do jornalismo intelectuais contrários ao regime. Para os professores de comunicação da UFPE, em carta aberta publicada no Observatório da Imprensa em 03/08/2010, o Jornalismo cumpre hoje a função de interpretar a realidade social e contribuir para que cidadãos e cidadãs tenham acesso ao mundo que os cerca. Com certeza, não somos ingênuos, também contribui para reforçar o status quo. No entanto, não se resume a isso, pois também pode contribuir para o conhecimento, a discussão e o debate nas sociedades democráticas. Para você, o diploma de jornalismo faz diferença ainda mais num mundo cercado de informação?

O papel do profissional de marketing

Uma área em largo crescimento e expansão, o marketing ganha visibilidade, principalmente pela maneira como os consumidores observam os produtos e os serviços de uma empresa. Um dos maiores desafios enfrentados hoje em dia por esse profissional é fazer com que o consumidor ou possível consumidor se interesse pela sua marca.

O profissional do marketing observa e estuda os mecanismos e as causas que comandam as relações de troca (ideias, serviços e bens) e pretende-se que o resultado dessa relação possa ser uma transação (venda) satisfatória, tanto para a empresa quanto para o consumidor. Philip Kotler (2000, p. 30) considera o marketing “um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

O profissional de marketing, dentro de uma organização, se compromete a analisar o mercado e o cenário socioeconômico no qual a empresa está inserida. Compete a ele estudar o público-alvo e o seu comportamento, ganhando como resultados aumento nas vendas e solidificação da marca. Diferente do jornalista, por exemplo, o profissional de marketing tem uma visão mais estratégica sobre o negócio, traçando planos que irão desde ações para o interno como externo e utiliza como executores agências de publicidade, assessorias de imprensa ou relações públicas.

Uma boa opção para a empresa seria trabalhar com marketing digital, promovendo os produtos por meio das redes sociais, e-mails, anúncios virtuais entre outras possíveis veiculações online. Assim, a comunicação da empresa seria mais ágil e com menor custo, obtendo maior rapidez nos retornos desejáveis.

O e-mail marketing também é uma opção a ser explorada pelas empresas. Sabemos que um mero envio via e-mail falando sobre produto não faz tanta diferença, mas ele agregado a outras ferramentas do marketing ganham o efeito e os resultados para um possível retorno nas vendas.

Juntamente com as ferramentas propostas do marketing digital, é interessante a utilização de outra estratégia de comunicação, o marketing viral, o qual explora o potencial que as redes sociais têm para produzir visibilidade em torno da marca. Segundo Yanaze

(2007), para o marketing viral ser competente podemos observar cinco pontos estratégicos:

1. Emocional.
2. Engraçado.
3. Colaborativo.
4. Envolvente.
5. Empático.



Exemplificando

Vamos observar o exemplo de um vídeo que se tornou viral enquanto estratégia de marketing. Os profissionais de marketing do governo australiano identificaram altos índices de acidentes que aconteciam nas linhas de trem do país, onde eventualmente algumas pessoas bebiam em demasia e acabavam dormindo sobre os trilhos ou caindo e se machucando nas estações. Como forma alternativa de se comunicar com o público-alvo, os profissionais optaram em usar a estratégia de criar um vídeo que, de maneira mais descontraída, criaria uma maior empatia e assimilação da mensagem a ser transmitida para seu público-alvo, sobre a prevenção de acidentes. Foi criado então o vídeo *Dumb Ways To Die* em uma tradução literal - Maneiras Idiotas de Morrer. O viral surtiu um bom efeito dentro do país, diminuindo os acidentes e mortes. O vídeo está em inglês, mas não se preocupe com a tradução e sim com o que "dizem" as imagens e sons.

DUMBWAYS2DIE. **Dumb Ways to Die**. 14 nov. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=IJNR2EpS0jw>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

O papel do Relações Públicas

Um dos maiores objetivos de uma empresa é manter sua imagem e reputação inabaláveis, sempre positivadas frente aos consumidores e público influenciador. O trabalho do Relações Públicas(RP) é justamente esse, cuidar da imagem da empresa através de um processo de gestão que contempla diagnóstico, o qual consiste na pesquisa para conhecer a organização em seus diversos âmbitos, estabelecer sua missão, visão, valores, cultura e o público-alvo e os canais de comunicação; prognóstico, uma fase posterior em que são previstas possibilidades e imprevistos; assessoramento, visa auxiliar a liderança e implantar programas planejados de comunicação; e, por

fim, a implementação de projeto, que tem por objetivo colocar em prática todos os projetos estabelecidos.

Segundo Kunsch (2003):

As Relações Públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações. Em síntese, suas funções são: identificar públicos, suas reações, percepções e pensar em estratégias comunicacionais de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional; supervisionar e coordenar programas de comunicação com os públicos; prever e gerenciar conflitos e crises que porventura passas as organizações e poder despontar dentre de muitas categorias, como empregados, consumidores, governos, sindicatos e grupos de pressão. (KUNSCH, 2003, p. 95)

Observe que, diferente do profissional de jornalismo ou marketing, o relações públicas tem papel fundamental em traçar estratégias entre a empresa assessorada e ações que visem a construção da imagem da empresa ou assessorado podendo, assim como no marketing, utilizar profissionais de outras áreas da comunicação para auxiliar nesse processo. O Relações Públicas constrói, promove e protege marcas envolvendo públicos por meio de histórias ancoradas na essência da marca. Engana-se quem pensa que o papel do RP se restringe a sugerir pautas e enviar release aos jornalistas. Essas ações seguem importantes, mas como parte de uma estratégia mais ampla.

A profissão de Relações Públicas tem como premissa a qualidade dos relacionamentos, o qual envolve as ações administrativas que refletem na comunicação organizacional. Percebe-se, portanto, que a profissão de Relações Públicas é a única habilitação da área de comunicação com função administrativa intrínseca.



Pesquise mais

Assim como outros profissionais de áreas da comunicação, o Relações Públicas deve se adequar às novas tecnologias e tendências do mercado. Para tanto, novos conceitos envolvendo mídias digitais e relacionamentos entre empresas versus consumidores online não podem ser deixados de lado pelo RP. Saber quem são os influenciadores

digitais, quais as ferramentas utilizadas para entender os algoritmos das redes sociais e como focar melhor em estratégias para o público-alvo são os temas abordados no artigo *As 7 tendências de relações públicas em 2017*. Conheça um pouco mais sobre as principais tendências que envolvem os profissionais de relações públicas.

7 TENDÊNCIAS em relações públicas em 2017. 21 mar. 2017. Disponível em: <<https://portal.comunique-se.com.br/7-tendencias-em-relacoespublicas-em-2017/>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

O papel do publicitário

O campo de atuação mais frequente do publicitário é a Agência de Publicidade e Propaganda em seus diversos departamentos, tais como criação, planejamento, mídia, produção, atendimento e pesquisa. O profissional também poderá exercer suas atividades nos departamentos de propaganda de empresas comerciais e industriais, nos serviços de relações públicas, nas emissoras de rádio e de televisão, nos fornecedores de serviços de comunicação e nos estabelecimentos de ensino como professor.

Além do segmento específico da agência de publicidade, cada vez mais o profissional de publicidade e propaganda está sendo absorvido pela indústria e comércio, várias empresas desenvolveram entre seus quadros cargos diretamente relacionados com o egresso da comunicação social, mais propriamente da publicidade e propaganda, tais como Gerente de Propaganda, Gerência de Promoção, etc.

Finalmente, os fornecedores da agência incluem publicitários em seus quadros de funcionários para que a produção de suas peças, no caso de empresas produtoras de material publicitário, possuam uma linguagem condizente com a solicitada pela agência e para que a comunicação em empresas de marketing direto, promoção de vendas, PDV e eventos, possua as características para que a divulgação atinja seus consumidores com a necessária eficiência.

A velocidade com que as oportunidades de mercado surgem e as constantes inovações tecnológicas das ferramentas da comunicação, tais como internet, redes sociais, entre outras, comprova a necessidade de uma maior dinâmica e conhecimento por parte do profissional ligado à publicidade e da constante necessidade de atualização em um mercado que se globaliza

cada vez mais e que passa por constantes mudanças estratégicas e comportamentais.

O publicitário, hoje, é um profissional que lida com sua especificidade, mas transita os demais campos da comunicação em seu cotidiano. Precisa estar preparado para lidar com mudanças velozes e com a alta tecnologia que quebra as fronteiras locais. Sua linguagem conta com especificidades locais e globais.



Pesquise mais

Dentro do contexto sobre o papel do publicitário, algumas leituras se fazem necessárias, como o funcionamento do Conselho Nacional de Autorregulação Publicitária – CONAR. Acesse o link para conhecer um pouco mais sobre suas decisões em relação as propagandas veiculadas dentro do território nacional.

Disponível em: <<http://www.conar.org.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

O papel das quatro áreas

Esses quatro profissionais tendem a se completar e se complementar, pois cada um possui uma especificidade: o jornalista trabalha na busca e divulgação de informações em veículos de comunicação, o publicitário trabalha na criação de marcas, bem como nas ações que visam comunicar produtos, ideias e projetos por meio de campanhas, o relações públicas constrói, promove e preserva uma boa imagem de empresas ou instituições perante seus públicos e o profissional de marketing se propõe a aumentar as vendas de uma marca ou de uma empresa por meio de um posicionamento mais estratégico frente ao mercado e a concorrência. Um não substitui o outro em sua totalidade e, por isso, trabalham em sinergia, de acordo com algumas especificidades dentro da comunicação. Não podemos, por exemplo, solicitar que o profissional de marketing tome o lugar do jornalista na produção de artigos ou textos para a comunicação. Também não é de competência do profissional de marketing “vender” matérias em sites ou outras mídias, pois sua real função prevê não somente alavancar as vendas, mas também dar visibilidade aos serviços e produtos de uma empresa.

Se o profissional de marketing de uma determinada empresa observar que o posicionamento de sua marca é adequado ao mercado que se propõe atuar, trabalhará a manutenção da imagem

da marca em parceria com o publicitário, que traçará campanhas para estimular o consumidor a se lembrar da marca nas várias mídias. O jornalista, por sua vez, trabalhará junto com eles para conseguir maneiras de inserir matérias em alguns canais, de modo gratuito e obter retorno do investimento em mídia que fora realizado até então, enquanto o relações públicas terá por finalidade comunicar as boas práticas da marca junto ao público interno, os investidores, parceiros em potencial da empresa.

No caso do jornalista, ele não escreverá o que o publicitário deseja somente para “vender” os produtos da empresa, mas vai pensar estrategicamente seu modo de atuação junto à empresa. A grande função dele é deixar não só os colaboradores cientes de toda comunicação e fazer com que eles se sintam parte da organização, mas também de deixar a imprensa informada sobre sua empresa.

Portanto, os quatro profissionais de comunicação se completam e realizam um trabalho em conjunto. O que se debate aqui é a união dos quatro papéis dentro de uma organização trabalhando ao mesmo tempo em prol de algo maior. O trabalho em conjunto desses profissionais serve para criar uma nova perspectiva da marca e seu diferencial competitivo.

Sem medo de errar

Vamos relembrar nossa situação-problema que deveríamos resolver: Joshua Spencer recebeu a notícia de que herdou uma fábrica de sapatos do tio Charles, já falecido. A fábrica fica em uma pequena cidade, tem mais de 50 funcionários, a maioria com mais de 20 anos de casa e possui um método artesanal de produção dos calçados. A Spencer Calçados tem enfrentado algumas questões voltadas à mudança cultural, então, imagine: como diferentes profissionais, empresas e setores podem se beneficiar com a comunicação? Como essa ferramenta pode ser reconhecida como essencial para a formulação e desenvolvimento das estratégias organizacionais?

Ao pensarmos em uma possível solução para os problemas da Spencer, poderíamos começar usando as orientações dos profissionais do marketing que elaborariam ações tendo por base pesquisas de mercado e do ambiente interno, identificando, por exemplo que, pelo fato de a empresa priorizar a produção artesanal,

essa seria uma vantagem sobre os concorrentes, pois o produto é praticamente feito com exclusividade e, conseqüentemente, em pequena escala, podendo fidelizar o cliente exigente, fazendo com que ele se sinta único por usar algo feito especialmente para ele, e claro, sem perder a qualidade da marca.

Dirigir a comunicação para o público que deseja ter esse tratamento diferenciado pode ser outra proposta que alavanque as vendas do produto, para isso, a estratégia seria contratar uma agência ou profissional da publicidade que cuidaria da veiculação do produto, bem como das estratégias de vendas.

Seria interessante ter esse mesmo cuidado – produção artesanal (feito cuidadosamente pelas mãos dos colaboradores) com os colaboradores, ou seja, ter a mesma preocupação para que eles se sintam tão especiais quanto o produto que produzem, isso se daria com ações de endomarketing, motivando-os a perceberem que seu trabalho é de suma importância e que sem ele a identidade da Spencer não seria possível.

A viabilidade da resolução dos problemas da empresa poderia ganhar outras estratégias além das citadas, isso seria possível somente com o trabalho integrado do jornalista, do publicitário, do relações públicas e do marketing. Pensar em um evento com palestra motivacional, direcionada aos colaboradores e juntamente expor a eles sua importância dentro da Spencer também pode ser uma rápida solução para os problemas apontados.

Neste evento, por exemplo, o publicitário e o profissional de marketing poderiam mostrar os princípios e os valores da marca Spencer para o mercado em que atua, já o relações públicas pode apresentar a própria história a empresa, de como uma fábrica herdada de tio para sobrinho pode gerar fidelização.

Avançando na prática

Novo produto de beleza

Descrição da situação-problema

A empresa de cosmético Bella Beauty quer lançar um produto direcionado ao público adolescente, mas esteve em crise financeira nos últimos 2 anos e perdeu vendas para um forte concorrente. Quais os primeiros passos que a empresa deve tomar? Que tipo de pesquisa

deve ser realizada? Como pôr em prática o lançamento desse produto?

Resolução da situação-problema

Podemos pensar em soluções rápidas para este caso. Se a Bella Beauty quer lançar um produto para o público adolescente, então ela precisa ver onde se encontra este público e onde buscar informações sobre produtos direcionados a ele. Sabemos que o público em questão vive conectado, portanto, uma primeira estratégia seria alcançá-los nas redes sociais. Isso teria baixo custo e o problema financeiro da Bella Beauty seria amenizado.

Outra possível solução seria conseguir parcerias com influenciadores digitais ou chamados *youtubers*, visto que eles conseguem atingir rapidamente este público. Para isso, o relações públicas faria assessoria de imprensa, enviando amostras do produto para serem utilizados nos canais, gerando maior rapidez nas vendas do novo produto e, conseqüentemente, fazer com que a marca ganhe evidência com o público de interesse.

Faça valer a pena

1. Para Margarida Kunsch (2003) a comunicação consiste num conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à marca ou consolidar a imagem, junto a públicos de interesse. Ela tradicionalmente tem sido trabalhada com a somatória de diferentes áreas de atuação como jornalismo, publicidade, relações públicas e marketing. Ela objetiva a união organizacional, tendo em vista objetivos, valores e uma missão comum.

De acordo com o texto, qual comunicação a autora se refere?

- a) Integrada.
- b) Interna.
- c) Institucional.
- d) Mercadológica.
- e) Dirigida.

2. Na comunicação existem algumas funções, uma delas é definida como um processo social “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER 2005,

pág. 30). Dentro de uma organização ele pode promover a oferta, criação e troca de produtos, auxiliando no posicionamento da marca. O autor se refere a qual função dentro da comunicação?

- a) Jornalismo.
- b) Relações Públicas.
- c) Marketing.
- d) Publicidade.
- e) Propaganda

3. Na edição de julho a revista Imprensa, de São Paulo, trouxe dois depoimentos enfáticos do pernambucano e grande jornalista brasileiro Barbosa Lima Sobrinho, também ex-governador do estado, em defesa do diploma do jornalismo. Na verdade, não se trata de defender um “canudo de papel”, mas a formação superior de qualidade e a ética na profissão, fundamentais para o Jornalismo. Essa não deve ser só uma preocupação dos jornalistas, mas de toda a sociedade brasileira. Dessa forma, o Jornalismo cumpre hoje algumas funções como:

- I. Interpretar a realidade social e contribuir para que cidadãos e cidadãs tenham acesso ao mundo que os cerca.
- II. Contribuir para reforçar o status quo.
- III. Contribuir para o conhecimento, a discussão e o debate nas sociedades democráticas.

As afirmações sobre o jornalismo estão corretas em:

- a) Somente I e II estão corretas.
- b) Somente I está correta.
- c) Somente I e III estão corretas.
- d) I, II e III estão corretas.
- e) I, II e III estão incorretas.

Referências

ANDRADE, L. C. S. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (Org.). **Obtendo resultados em relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2005.

BRASIL. **Decreto nº 20.047, de 27 de maio de 1931**. Regula a execução dos serviços de radiocomunicações no território nacional. Rio de Janeiro, 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-20047-27-maio-1931-519074-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 2 maio 2018.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Tradução de: Roneide Venancio Majer. 8. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier Ltda, 2008.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. 4. ed. Tradução de Maria José Cyhlar Moneiro. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ECO, U. Cultura de massa e "níveis" de cultura. In: _____. **Apocalípticos e integrados**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a Edição do Novo Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, jul./dez. 2014, p. 35-61, 2000.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing interativo**: a utilização de ferramentas e mídias digitais. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2010.

LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. O. P. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA

COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 14., 2015, Manaus. **Anais...** Manaus: Intercom, 2015. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>>. Acesso em: 8 mai. 2018.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 7. ed. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2010.

PITTERI, S. **Planejamento estratégico em comunicação empresarial**. São Paulo: STS, 2008.

REGO, A. **Liderança nas organizações?** Teoria e prática. Aveiro. Universidade de Aveiro, 1998.

RIBEIRO, A. **Análise de situação na crise organizacional**: espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade? 2010. 238f. Tese (Doutorado em Letras)– Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAMPAIO, M. F. **História do rádio e da televisão no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Ed. Achiamé, 1984.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e de pesquisa da comunicação e da mídia**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VIANA, F. **De cara com a mídia**: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIZEU, A; ROCHA, H. Diploma e questão. Junho, 2016. Federação Nacional dos Jornalistas. Disponível em: <<http://fenaj.org.br/artigos-sobre-o-diploma/>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação** - avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

Comunicação nas organizações

Convite ao estudo

Caro aluno, você já sabe da importância da comunicação integrada organizacional. Em relação às tecnologias utilizadas pela informação, você já tem o amplo conhecimento, o qual podemos descrever, de que a inserção de novas mídias, bem como novas formas de veicularmos a comunicação, seja interna ou externa de uma empresa, podem gerar bons resultados para uma organização.

Fazer uso de um bom planejamento e de boas estratégias pode facilitar a veiculação, a compreensão e o desenvolvimento das comunicações integradas que uma empresa possa produzir. Seja interna ou externamente, a comunicação integrada visa potencializar ou alcançar uma meta e um objetivo delimitados pela empresa, isso corrobora com o pensamento de Lupetti (2013), que afirma ser o termo comunicação integrada utilizado para:

Descrever a combinação das atividades de propaganda, marketing e relações públicas das organizações, que a partir da segunda metade do século XX. Quando a comunicação virtual se estabeleceu no universo, as organizações sentiram necessidade de rever os modelos de comunicação até então adotados. (LUPETTI, 2013, p. 15)



O objetivo desta unidade é facilitar a compreensão sobre a importância do diagnóstico em comunicação, bem como de um bom planejamento em relação aos possíveis levantamentos deste diagnóstico e possíveis ferramentas para sua produção, especificamente as do meio digital. Para Lupetti (2013, p.

16) faz toda diferença, pois “planejar a comunicação exige interação, unificação da mensagem, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os colaboradores, e para que isso seja possível, é necessária uma comunicação integrada”.

Nesta unidade vamos continuar assessorando Joshua e sua fábrica de calçados, mas agora, a Spencer necessitará conhecer as diferentes áreas de atuação dos profissionais de comunicação e como eles poderão auxiliar a Spencer Calçados a encontrar soluções tanto para o público interno como externo. Você, como consultor empresarial, que utilizará os conhecimentos da área de comunicação, será convocado pelo contratante a ser um agente de mudanças tanto internas como externas. Porém, somente podemos mudar ou sugerir alterações daquilo que conhecemos. Analisar, coletar e avaliar essas informações é primordial para o bom andamento do processo. Em um mundo cada vez mais tecnológico não bastará a você, consultor empresarial, apenas ouvir o público interno e externo, mas acima de tudo, deve identificar quais são os principais canais de comunicação que atendem aos diferentes públicos e como esse processo deverá ser desenvolvido tanto pelos executivos como pelo operacional até chegar aos consumidores finais. Mas, você acredita que uma crise pode ser resolvida com comunicação? O fato de a informação estar mais acessível a todos dificulta a venda de novos produtos no mercado atual? O informalismo das redes sociais é um entrave para os produtos/serviços tidos como mais conservadores? Nesta unidade vamos abordar como acontecem os chamados processos de comunicação nas organizações, desde o levantamento de informações e diagnósticos até a definição e o uso de uma melhor linguagem com diferentes públicos e setores. Vamos lá então!

Seção 2.1

Diagnóstico em comunicação

Diálogo aberto

Olá! Nesta seção, trabalharemos a questão do diagnóstico e, acima de tudo, sua importância na comunicação integrada organizacional e as principais ferramentas utilizadas, abordando também a questão do universo digital com seus principais meios. É muito importante que você mantenha sua atenção para o diagnóstico, afinal, será a partir dele que serão tomadas as principais decisões estratégicas da empresa. Voltemos a assessoria que você está dando a Joshua, proprietário da Spencer Calçados. Ele já conseguiu, com a sua ajuda, dar passos importantes na empresa, conheceu sua equipe interna, o potencial de cada um e estruturou um departamento de comunicação, porém, a empresa precisa traçar uma estratégia para retornar ao mercado. Com uma tradição de mais de 30 anos, a Spencer até hoje não possui ferramentas digitais para interagir com seu público e os fornecedores. Ainda utilizam os correios e caixa de sugestões para medir o gosto dos clientes, por exemplo. O que você propõe a Joshua para que ele possa estar mais “antenado” com o mercado? Por onde deve começar? Quais ferramentas digitais devem ser indispensáveis de agora em diante? Procure traçar um mapa que faça uma distinção entre público interno, externo e stakeholders, apontando o que seriam ferramentas convencionais de comunicação, quem geralmente mais as utiliza e como se posicionam as principais empresas do setor de calçados em relação à tecnologia e a forma de se comunicar/interagir com o público consumidor.

Não pode faltar

Um dos perfis mais desejados de um profissional de comunicação é que ele seja estrategista, tenha uma visão ampla da comunicação e de todo o composto da comunicação organizacional. Isso porque ele deverá entender os objetivos comunicacionais e

estabelecer ações a partir de diagnósticos sobre as necessidades de comunicação das organizações.

A importância do diagnóstico em comunicação

Você com certeza já passou em alguma consulta em que o médico solicitou alguns exames para poder fechar o diagnóstico dos sintomas que você estava apresentando. Dessa forma, podemos entender que o diagnóstico é uma investigação mais detalhada de um problema na busca assertiva para a resolução de um problema. O termo diagnóstico provém do latim, *diagnosis*, palavra originada do grego e que significa "discernir" ou "aprender" sobre determinados elementos.

Embora muito usado na medicina, o termo diagnóstico pode ser aplicado em diferentes áreas. Como vimos no primeiro exemplo, um médico faz um diagnóstico de seu paciente solicitando exames, realizando procedimentos, investigando as causas das queixas por meio de uma entrevista com o paciente a fim de solucionar seu problema. Já um mecânico analisará as funções do carro, realizará testes, removerá algumas peças com a mesma finalidade, isso é sanar um problema. Nas empresas, em geral, o significado do termo diagnóstico também não é diferente, visto que se trata de uma investigação ou uma coleta de informações baseadas em pesquisas documentais, avaliações, percepções que também trarão à discussão formas de solução de um problema ou alternativas para se manter no mercado.

O diagnóstico na comunicação organizacional se utilizará de uma análise, em sua maioria, 360º da empresa, ou seja, verificará tanto o público interno (funcionários, gestores, direção) como o externo (consumidores) a fim de ter o melhor direcionamento em suas ações.

De acordo com França,



As comunicações são básicas para existência de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. (...) Da mesma forma, a organização necessita saber o que acontece entre os grupos que a influenciam para poder atingir, de modo objetivo, os diversos públicos de seu interesse. (FRANÇA, 2008, p. 3)

Dessa forma, a preocupação primária de um profissional de comunicação ao lidar com um diagnóstico é identificar que é ou são seus públicos para depois pensar sobre planos de comunicação que contemplem cada um deles.

Focar na comunicação interna pode estabelecer canais que facilitem um bom relacionamento entre a direção da organização e os funcionários, além de despertar visão de pertencimento, uma visão motivacional e com engajamento na rotina dos funcionários. Assim, compreender a seriedade da comunicação dos funcionários nos diversos níveis hierárquicos, como instrumento de gestão estratégica é imprescindível para o sucesso da organização.

Portanto, a empresa poderá detectar o que poderá ser proposto em termos de ação para a resolução dos possíveis problemas internos. Nem sempre o que foi falado pelas partes interessadas são os reais problemas, pode ser que, após uma primeira análise da pesquisa, outros questionamentos sejam necessários para uma possível mudança comunicacional. Pereira (1997, p.115), aponta que para o público interno “deve ser dirigida a maior e a melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas”.

Ao se pensar no público externo que, de acordo com França (2008, p. 41-42) “é aquele que não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessa à instituição, por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos” devemos, acima de tudo, analisar a concorrência, os movimentos sociais, econômicos e tecnológicos que venham, porventura, impactar sobre o produto ou serviço, como a restrição de determinada matéria-prima na elaboração do produto, a mudança de hábito em relação ao consumo e até mesmo o uso de *influencers* (influenciadores) para a divulgação de uma marca/produto ou serviço. Nessa fase, é preciso diagnosticar se há problemas ou ruídos na comunicação para cada grupo que se pretende informar.

Portanto, o diagnóstico em comunicação traz o apontamento de problemáticas ou de deficiências e ruídos, assim como dados que possibilitam o melhor direcionamento de ações comunicativas, desde a linguagem mais apropriada até mesmo os melhores veículos e canais de comunicação para cada um dos públicos de uma empresa, dando as diretrizes para a elaboração do planejamento de comunicação.



Pesquise mais

Um dos principais trabalhos da comunicação integrada consiste em estabelecer meios para consolidar um bom relacionamento e transmitir informações junto ao público interno. Para compreender melhor sobre essa parte da comunicação, que tem no diagnóstico seu principal pilar para a construção de um planejamento que seja mais eficiente e atinja melhor seu público interno, leia o *Caderno de Comunicação Organizacional*. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaoexterna.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

Possíveis levantamentos diagnósticos

O intuito em estabelecer uma boa relação interna, seja dos funcionários para com a direção ou vice e versa, a comunicação deixa de ser uma ação departamental e passa a ser uma cultura dentro das empresas. Conrado, (1994, p. 7 apud ALVES, 2013, p. 2) debate que a comunicação organizacional nos tempos atuais “não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”.

O comportamento é também um modo de comunicação e parte significativa da cultura das organizações, porém, ele leva tempo para ser estabelecido e a comunicação organizacional é a grande contribuinte para sua difusão e incorporação por parte dos colaboradores. Para implementação ou manutenção desse comportamento faz-se necessária a elaboração constante de diagnósticos, ou seja, as pesquisas devem ser elaboradas periodicamente para entender como a empresa deve proceder junto aos seus colaboradores, podendo se estender ao público externo.



Exemplificando

Em uma pesquisa interna, poderão ser questionados quais são as aspirações, as aceitações e até mesmo os desconfortos dos funcionários sobre a empresa e o ambiente de trabalho. Para ações específicas de lazer ou eventos, por exemplo, esta mesma pesquisa poderia se estender ao universo particular do colaborador, descobrindo o que cada um gosta de fazer em momentos vagos ou de lazer. Cabe

reforçar que as questões elaboradas para as empresas levarão em consideração o perfil do seu público, o segmento e, acima de tudo, a intencionalidade da pesquisa (se é investigativa, enquete, lançamento de uma nova proposta, etc.).

Para se mapear um diagnóstico referente à comunicação, deve-se levar em consideração o que realmente se deseja comunicar. Para cada assunto a ser divulgado pressupõe-se uma estratégia a ser planejada, ou seja, antes de se pensar em um diagnóstico, é fundamental saber sobre qual o objetivo comunicacional de determinada ação, para assim dar início ao levantamento de informações específicas (diagnosticar, propriamente), pensando nas metodologias e nos questionamentos a serem inseridos na pesquisa.

Então, por onde começar? Na comunicação, uma das principais ferramentas para se iniciar um diagnóstico é o briefing. O briefing nada mais é um do que um guia com direcionamentos e objetivos gerais, podendo até conter perguntas e respostas acerca da empresa, seus planos futuros e o motivo da ação comunicacional.

Para Lupetti (2007), um briefing prático deve abordar fato principal (principal motivo pelo qual o anunciante contatou a agência), problemas que devem ser resolvidos, público-alvo, concorrentes, objetivos de comunicação (definição dos objetivos de comunicação por parte do anunciante), tema (mensagem que a organização deseja passar) e verba.

A partir do briefing o profissional de comunicação tem uma visão geral da empresa e de seus principais problemas (sejam eles internos ou externos). A partir desses dados, deve se fazer uma análise do ambiente externo, envolvendo a parte político-legal, econômica, sociocultural, tecnológica, demográfica e natural, também conhecida como análise macro ambiental, bem como a análise do microambiente, que recai sobre seus públicos e até mesmo na análise interna, abrangendo as relações que envolvem o funcionamento da empresa (desde maquinários, infraestrutura até quadro de funcionários). A partir do conhecimento de tais informações, o diagnóstico ou a investigação sobre a empresa estará mais completo e permitirá a busca de soluções mais pontuais e assertivas.

Dentro deste plano, podemos utilizar diversos canais que podem determinar soluções eficientes para atingir os objetivos que a empresa deseja em relação às soluções de comunicação. Canais como redes sociais, marketing digital, campanhas digitais, endomarketing, eventos, produção de conteúdo, projetos editoriais etc., podem tanto dar suporte à pesquisa quanto estabelecer relações comunicacionais da empresa.

Ferramentas de diagnósticos em meios digitais

Com o surgimento de novas plataformas de interações que apareceram com as transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais nos últimos anos, há o reposicionamento que as áreas de comunicação devem tomar a fim de permanecerem atuantes no mercado, incluindo todos os profissionais que lidam com a comunicação nas e para as organizações.

Assim sendo, a comunicação integrada não se restringe apenas ao uso de meios tradicionais (impressos, tv, caixa de sugestões, reuniões, quadros de aviso, etc.), tampouco, ao e-mail ou intranet para estabelecer canais mais diretos de comunicação, mas deve ter como um de seus focos os meios digitais, uma vez que proporcionam soluções rápidas, muitas vezes de baixo custo, e possibilidades de interações com públicos variados.

Com as novas mídias, a comunicação tornou-se mais direta, por isso é necessário ter a atenção voltada a elas, pois a qualquer ocasião pode haver uma pergunta de esclarecimento que, se não for respondida, talvez ocasione uma crise na instituição ou inserção de comentários em redes sociais, o que pode ressaltar ou denegrir a imagem da organização. Com a diversidade de veículos e canais, há a diversidade de possibilidades positivas e negativas que podem ser espalhadas rapidamente.

As plataformas mais utilizadas por usuários comuns ou no ambiente corporativo passam desde a formação de comunidades (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter) até a geração de notícias (Wordpress, Eblogger), música (Spotify, Soundcloud), geração de conteúdo (Wikipedia, Slideshare) e vídeos (YouTube, Vimeo).

Para sobreviver em meio a tanta tecnologia, a empresa deverá encontrar formas integradas de atingir seus consumidores que

estarão nas diferentes plataformas e isso poderá ser feito por meio de uma série de análises.

Do mesmo modo como aumentou a possibilidade de interações e a diversidade dos meios de comunicação, as ferramentas de diagnóstico também surgiram na mesma velocidade e com fins específicos. A empresa Google disponibiliza ferramentas gratuitas que já possibilitam fazer uma série de diagnósticos, por exemplo, qual página do site de uma organização é mais acessada, o horário que o espectador acessa mais, entre outras possibilidades.



Exemplificando

Existe a possibilidade de personalizar ferramentas de meios digitais para trazer diagnósticos específicos para a sua empresa, como também há inúmeras possibilidades, desde pagas a gratuitas, como alguns exemplos a seguir:

- Google Analytics: traz o trajeto percorrido pelo usuário de sua página, bem como todo o monitoramento de tráfego por localidade e horário, entre outros apontamentos.
- Google Trends: monitoramento e alerta por meio de palavras-chave selecionadas.
- Survey Money: é possível formular questionários e direcioná-los a determinados públicos.
- Hootsuite: não é uma ferramenta de diagnóstico, mas pode ser um facilitador para quem trabalha com comunicação, uma vez que, por meio desta ferramenta, é possível agendar posts que ele se encarrega de publicá-los de acordo com data e horário estabelecidos previamente.



Assimile

O Google Analytics é uma das ferramentas de análise mais utilizadas hoje em dia. Ele trará informações sobre determinadas páginas como o Facebook, blog, site com dados estatísticos sobre de onde o visitante veio (de outro site, redes sociais, site de pesquisa, etc.), quanto tempo passou na página, por qual página do site chegou ou saiu, quanto tempo a página demorou para carregar, qual dispositivo foi usado, qual

navegador, localização geográfica, informações buscadas dentro do site, links clicados e outras. O mais importante para quem se utiliza dessas informações é como usá-las enquanto ferramenta diagnóstica e, conseqüentemente, estratégica para a empresa, já que o diagnóstico sempre parte da pesquisa como sua etapa inicial, tendo em vista alcançar determinados objetivos.

Outros diagnósticos em meios digitais

No Brasil, cada 100 habitantes possuem pelo menos um aparelho celular. De acordo com a Anatel, em abril de 2018, o número de celulares no país era de 235,7 milhões, destes, 138 milhões são smartphones. Além disso, 72% dos usuários não saem de casa sem o aparelho celular, aproximadamente 43% dos usuários navegam na internet por meio do celular pelo menos uma vez por dia, 83% dos internautas acessam as redes sociais via celular (ANATEL, 2018). Tais números chegam para comprovar e reforçar o uso de ações de marketing voltadas a telefonia móvel ou mobile.

Entre as ações mais conhecidas estão os aplicativos que têm como marca principal aumentar a interatividade e o relacionamento da marca/produto/serviço com o consumidor, além de se manter sempre presente na vida do público-alvo sem a necessidade de investimentos extras. Com o crescimento da plataforma mobile, passam a surgir também a necessidade de diagnósticos para entender o melhor modo de utilização de um aplicativo e como ele se comunica com seu público, devendo contribuir com a imagem positiva da marca. A própria avaliação dos aplicativos em lojas virtuais, como o Google Play Store, por exemplo, dá diretrizes para que sejam diagnosticados problemas que podem ser resolvidos com comunicação, sem necessidade de alteração da tecnologia envolvida.

Também é importante entender que no mercado atual, os próprios consumidores passam a ter mais autonomia na hora de obter informações sobre um determinado produto e eles mesmos realizam seus diagnósticos, comprando ou recusando marcas a partir do que é observado em suas pesquisas.

Outras alternativas tecnológicas e que podem contribuir com estratégias de comunicação, assim como diagnósticos para

estabelecimento de tais estratégias são dispositivos de realidade aumentada, ações que envolvem o Bluetooth e a holografia, podendo alcançar mais clientes e fidelizar os já existentes, mas, para isso, é sempre importante a pesquisa para entender se vale a pena o investimento e se o público da organização está familiarizado com tais tecnologias.



Exemplificando

A realidade aumentada seria a visualização de um ambiente virtual (por exemplo, um supermercado) e sua interação com a realidade do ambiente real e você tem a sensação de estar no mercado, percorrer os corredores, visualizar as gondolas, etc. No Brasil, um dos exemplos de realidade aumentada que mais fez sucesso usando o recurso de geo-localização do celular foi a caça aos Pokemons.

Já um exemplo de holografia utilizado no mercado é do programa Fantástico da TV Globo que durante um dos principais concursos do Brasil (Menina Fantástica), utilizou a tecnologia *Free Format Telepresence* para reproduzir as holografias dos apresentadores Zeca Camargo e Patrícia Poeta, que estavam nos estúdios da Rede Globo (Rio de Janeiro) na casa "Menina Fantástica", localizado em São Paulo. Tudo em tempo real e com total interatividade entre os apresentadores no Rio de Janeiro e as meninas que estavam em São Paulo.

Todas essas tecnologias são exemplos de aplicabilidade da comunicação e que também podem ser amplamente utilizadas como parte da comunicação integrada.

Muitas dessas tecnologias já são utilizadas dentro das empresas como forma de reduzir gastos e aproximar colaboradores e acionistas que estão em outros países. Na área de educação, por exemplo, pode-se ministrar uma aula de anatomia numa sala de aula com um corpo virtual, mas a mesma tridimensionalidade de um modelo real, cujo feedback pode ser mais dinâmico do que em outros meios de comunicação, estabelecendo diagnósticos sem o uso de pesquisas mais formais.



Refleta

Conhecido pelo conceito de "modernidade líquida", o sociólogo polonês Zygmunt Bauman é citado com frequência por profissionais de

marketing e comunicação, sobretudo, quando os temas estão ligados ao comportamento nas redes sociais e ao consumismo (BAUMAN, 2001). Sobre o mundo digital, uma das principais reflexões de Bauman diz respeito à interação social. Para você, o uso de redes sociais ou novas tecnologias como forma de induzir ou aumentar o consumo de produtos/serviços ou marcas reforça valores como o individualismo em oposição ao coletivo tendo por base essa banalização das relações trazida no discurso de Bauman?

Para que tudo isso funcione, faz-se necessário analisar o tipo o público-alvo da empresa, suas reais necessidades e anseios para que a tecnologia possa ser adaptada.

Sem medo de errar

Vimos nesta seção vários aspectos e ferramentas de diagnóstico em comunicação e para a aplicabilidade dos conceitos e conteúdos que estamos estudando. Vamos voltar ao caso do problema apresentado na empresa Spencer Calçado. A fábrica de calçados ainda possui um sistema antigo de comunicação, como o uso da caixa de sugestões para falar com os seus clientes. Uma das primeiras ações a serem tomadas por Joshua é montar um *briefing* com os principais problemas apresentados e mapear, a partir da coleta de informações, qual o perfil do seu público interno e externo e quais são as tecnologias mais utilizadas por eles, se Facebook, Twitter, e-mail, blogs, etc. No diagnóstico não podemos esquecer de avaliar o mercado, como ele se comporta para o segmento de calçados, bem como a concorrência. Com base nos dados apontados, deve-se elaborar um plano de comunicação que aborde tanto o público interno como externo com a criação de alguns materiais como materiais audiovisuais, possível caixa de sugestão online, criação de campanhas internas de motivação para os funcionários. Dentro da proposta do marketing digital poderia se pensar em marketing de conteúdo, com o objetivo de atrair o público-alvo por meio da produção e veiculação de conteúdos dirigidos a eles em diferentes formatos de textos e produções

audiovisuais online, criação de perfil nas principais redes sociais e, atualização constante do site da empresa.

Avançando na prática

Caso da GameCenter

Descrição da situação-problema

A GameCenter produz jogos interativos e seus 20 funcionários trabalham diante de um computador, com acesso livre às redes sociais. A maioria deles possui até 25 anos de idade, é, portanto, um público interno com perfil jovem, por outro lado, a empresa decidiu aumentar a produtividade e alavancar sua visibilidade no mercado digital.

Em uma pesquisa, via e-mail, recentemente feita pelo setor de RH com o objetivo de identificar o motivo dos descontentamentos dos colaboradores, foi diagnosticado que a recorrente reclamação era de os funcionários não serem ouvidos por seus superiores na hora de criar e produzir os jogos para a empresa. Grande parte deles se sentia pouco absorvido pela empresa, ainda mais por serem também consumidores do produto “games”. Outra queixa apresentada na pesquisa foi o não entendimento por parte da direção do uso de redes sociais por alguns desses funcionários como estratégia de análise de novos públicos e não para simples entretenimento, como eles eram julgados.

Partindo dessa análise, que diagnóstico você faria da empresa em relação às queixas apresentadas? Você utilizaria mais pesquisas ou outros meios de comunicação para aprofundar mais sobre a insatisfação dos colaboradores? Quais soluções apresentaria que permitissem a empresa alterar a comunicação interna, de modo que o funcionário tenha voz? Como minimizar os conflitos entre o desejo dos superiores e o do funcionário? Como não deixar que a empresa com perfil jovem venha a se desgastar, já que ela necessita desse perfil para a criação e construção de games?

Resolução da situação-problema

A empresa GameCenter, de pequeno porte, produz jogos interativos e possui 20 funcionários trabalhando o tempo todo diante

de um computador, com acesso livre às redes sociais. Por isso, não seria interessante também utilizar as redes sociais para elaborar pesquisas mais focalizadas sobre a insatisfação deles? A maioria possui até 25 anos de idade, portanto um público interno com perfil jovem, por outro lado, a empresa decidiu aumentar a produtividade e alavancar sua visibilidade no mercado digital, para isso, é preciso entender que a insatisfação interna pode ter reflexos na imagem da empresa e levar a uma comunicação com o público externo de modo ineficaz ou pejorativo. Um bom diagnóstico, nesse caso interno, pode atuar diretamente no clima organizacional, mostrando que formular alguma ferramenta para que o diálogo entre o público interno seja eficaz e eficiente. Um competente diagnóstico comunicacional interno pode minimizar os problemas e melhorar a produtividade, então, é necessário realizar um mapeamento do cenário a ser enfrentado, novos modos de retomar as pesquisas diagnósticas com mais constância e fazer com que a comunicação seja um meio para melhorias em geral.

Faça valer a pena

1. Para se mapear um diagnóstico referente a comunicação, deve-se levar em consideração o que realmente se deseja informar/comunicar (objetivos). Para cada objeto a ser divulgado pressupõe-se uma estratégia a se produzir para cada um dos objetivos apresentados.

Ao se pensar em um diagnóstico para a comunicação, podemos pensar também em um plano de comunicação e a criação de um projeto direcionado a determinados públicos. E qual o início real de um plano de comunicação integrado?

De acordo com Lupeti (2007), esse primeiro passo seria a produção:

- a) Do *briefing*.
- b) Do diagnóstico.
- c) Do plano de negócios.
- d) Do plano de marketing.
- e) Do orçamento.

2. Conhecer as principais plataformas digitais de comunicação e, como elas são utilizadas no ambiente corporativo é uma das saídas mais viáveis para

as empresas atualmente. Saber identificar quais são esses novos veículos e como os públicos interagem com eles, fará com o que o diagnóstico e as soluções para a empresa tornem-se mais eficazes e práticos.

Leia e preencha as lacunas:

As plataformas mais utilizadas por usuários comuns e no ambiente corporativo passam desde a formação de comunidades como _____ até a geração de notícias (_____), música (_____), geração de conteúdo mais acadêmico (_____) e vídeos (_____). Tudo isso são veículos que integram ações do profissional da comunicação.

Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas.

- a) Facebook, WordPress, SoundCloud, SlideShare, YouTube.
- b) Facebook, Eblogger, Wikipedia, e-mail, YouTube.
- c) Facebook, Wikimedia, Spotify, Instagram, Vimeo.
- d) Twitter, WordPress, SlideShare, Instagram, Vimeo.
- e) Twitter, Wikipedia, spotify, Tumblr, YouTube.

3. De acordo com França

As comunicações são básicas para existência de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. (...) Da mesma forma, a organização necessita saber o que acontece entre os grupos que a influenciam para poder atingir, de modo objetivo, os diversos públicos de seu interesse. (FRANÇA, 2008, p. 3)



Leia o trecho e preencha as lacunas:

Dessa forma, a preocupação primária de um profissional de _____ ao lidar com um _____, é identificar quem é ou são seus _____ para depois pensar sobre planos de _____ que contemplem cada um de seus públicos.

Assinale a alternativa com as palavras que preenchem corretamente as lacunas.

- a) marketing, questionamento, concorrentes, ação.
- b) gestão, diagnóstico, aliados, desmontes.
- c) comunicação, questionamento, devedores, ação.
- d) gestão, questionamento, concorrentes, ação.
- e) comunicação, diagnóstico, públicos, comunicação.

Seção 2.2

Sistemas de comunicação

Diálogo aberto

Olá! Estudamos na seção anterior o diagnóstico em comunicação, analisando a importância do diagnóstico para a melhor resolução dos problemas corporativos, bem como o uso de novas tecnologias como alternativa de comunicação no mundo moderno. Joshua se deparou com uma situação delicada com seus clientes. Alguns deles possuem certa rejeição à sua formalidade na hora de vender ou apresentar um produto. Ele praticamente fala em “teckness” com os clientes e fornecedores. Joshua segue à risca o que lhe fora ensinado como técnica de venda. O que o empresário não tem levado em consideração é que seu antigo público se identifica mais com o jeito afetivo de como eram tratados na antiga gestão, afinal, foram formados laços entre empresa/cliente/fornecedores, o que permite uma linguagem mais informal. Sua tarefa, caro estudante e consultor empresarial, é auxiliar o Joshua a encontrar um meio termo na forma de se comunicar com seus antigos e novos clientes. Como ele deve proceder? Como fazer para que haja uma combinação perfeita entre a comunicação formal e informal, tanto no ambiente corporativo como nas relações com o cliente? Será que um cliente precisa ter a informação de quanto ganha um funcionário, sua carga horária na empresa e quais os benefícios que recebe para decidir se será ou não cliente de determinada loja ou prestador de serviços? O que separa a comunicação formal da informal?

Não pode faltar

Um dos problemas que recorrentemente ouvimos queixas nas organizações é sobre a famosa falta de comunicação ou do uso errado dos canais ou veículos que algumas empresas utilizam para se comunicar, tanto com seu público interno como externo. A comunicação é, ao mesmo tempo, problema e solução para todos nós. É um problema pelo fato de termos que identificar

a quem destinamos determinada mensagem, como ela pode ser transportada e se será compreendida por quem recebe. Um exemplo para a solução deste problema pode ser um velho ditado que diz “você é responsável por tudo aquilo que fala e tudo aquilo que outro entende”. A explicação é simples, se não me fiz entender, existe um problema na minha transmissão que não identificou o canal certo ou a mensagem, o local, etc. para que eu tivesse sucesso nessa transmissão.

Para falarmos sobre comunicação formal e informal e como elas se apresentam nos ambientes corporativos, vamos voltar um pouco em algumas informações que tratam justamente sobre os processos de comunicação que irão nos auxiliar a melhor entender esta seção.

Megginson, Mosley e Pietri definem comunicação como:

“O processo de transferir significados de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes. Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados. Exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades – falar, escrever, ouvir, ler – para que a troca de significado tenha sucesso. Ao conversar, uma verdadeira troca de significado abrange mais do que as simples palavras usadas. Incluem grau de ênfase, expressão facial, inflexão vocal e todos os gestos involuntários e não-intencionais que sugerem o significado real. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 320)



Para que haja a comunicação, é necessária a presença de um emissor e um receptor que se alternam em suas posições com um objetivo: a transmissão de uma mensagem. Essa mensagem será encaminhada através de um canal (fala, escrita, gestos, etc.) que será recebida pelo receptor, decodificada e retornada ao emissor como feedback. No meio desse processo de emissão da mensagem, podem existir os famosos ruídos, que nada mais são do que interferências no processo de comunicação, tanto de ordem física (dor, fome, cansaço, etc.) como ambiental (sons, imagens, demais pessoas, etc.) que venham a comprometer o recebimento

da mensagem. Por exemplo, se você está com muito sono e alguém insiste em lhe ensinar uma fórmula nova, com certeza, seu entendimento sobre a explicação será comprometido devido a um fator físico.



Pesquise mais

Acesse o link a seguir que explora as formas de utilização da comunicação não verbal, mostrando como as não palavras podem dizer muito sobre um indivíduo ou grupo. A base do vídeo é a resenha do livro *O corpo fala*, de Pierre Weil e Roland Tompakow.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_ktEmmRj700>.
Acesso em: 28 jun. 2018.

Outro fator a ser lembrado é que a comunicação é realizada por meio do que se convencionou como comunicação verbal (falada) e não verbal (sem a transmissão de palavras). Dentro desse processo, Dubrin (2001, p. 206) divide a comunicação não verbal em oito categorias:



- a) **Ambiente:** o espaço físico em que a mensagem ocorre comunica um significado.
- b) **Posição do corpo:** a posição do próprio corpo em relação a alguém é amplamente usada para transmitir mensagens.
- c) **Postura:** outra indicação amplamente usada para se saber a atitude de uma pessoa é a sua postura.
- d) **Gestos das mãos:** aqui se incluem gestos da mão como os movimentos frequentes para exprimir aprovação e as palmas abertas para cima, que exprimem perplexidade.
- e) **Expressões e movimentos faciais:** o aspecto particular da face e os movimentos da cabeça de uma pessoa proporcionam indicações confiáveis de aprovação, desaprovação ou descrença.
- f) **Timbre de voz:** aspectos da voz como grau de intensidade, volume tom e ritmo podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
- g) **Vestuário, adornos e aparência:** a imagem que uma pessoa transmite comunica mensagens como: “Eu me sinto poderoso” e “Acho que esta reunião é importante” por exemplo.

h) Reflexão: é a construção de um relacionamento com outra pessoa pela imitação de seu tom e ritmo de voz, movimentos de corpo e linguagem.

Quando falamos sobre o espaço físico, imagine trabalhar em uma cozinha em que as paredes são encardidas, as panelas velhas e os copos estão riscados de tanto uso. Agora, imagine a mesma cozinha com todas as paredes pintadas, panelas e copos brilhantes. Qual ambiente você julgaria como sendo o mais agradável para se trabalhar e consumir produtos? Mesmo sem ninguém ter falado com você sobre o melhor local para se trabalhar, o cenário “disse” muito sobre a cozinha. O mesmo ocorre ao se tratar de postura, ou seja, a forma como você recebe e trata as pessoas também dizem muito a seu respeito. Imagine receber um convidado em sua casa com um sorriso no rosto, o significado que passará é de acolhimento, mas se o receber de forma mais séria, a sensação percebida será o contrário.

No ambiente corporativo, essas linguagens verbais e não verbais são recorrentes e, muitas vezes, criam margem para desentendimentos ou falsas percepções se não houver uma consciência por parte dos emissores e receptores. Um simples “não”, se dito um pouco mais alto ou mais baixo, pode dar margens a entendimentos do tipo: grosseria, indelicadeza, desdém tudo isso devido ao tom de voz ou a reflexão na fala.

Entendendo isso, é possível identificar que a comunicação é mais ampla do que pensamos e que dentro de uma organização pode fluir de forma vertical (descendente e ascendente) e horizontal. Veremos a seguir, cada uma dessas formas e como elas se desenvolvem, tanto na comunicação formal como informal.

Comunicação empresarial formal

Você já parou para pensar por que as empresas se preocupam tanto com a comunicação, seja com o público interno como externo? A resposta é simples: para perpetuar a cultura da empresa e manter uma imagem positiva. A criação de um processo efetivo de comunicação corporativo fará com que as normas e decisões da empresa sejam tomadas como verdades únicas a serem seguidas

pelos funcionários e tornam-se também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas.

Nesse sentido, a comunicação formal é elaborada a partir da divisão hierárquica da organização, podendo ser descendente, ou seja, das camadas mais altas da hierarquia, seguindo para o nível operacional; ascendente, do nível operacional para o topo, em formas de sugestões e melhorias e também horizontal, quando as mensagens trocadas são no mesmo nível hierárquico.

A comunicação descendente é uma das mais comuns nos ambientes corporativos. É aquela que vem de cima para baixo. Tal comunicação tem como principais objetivos: implementação de objetivos e estratégias (informar aos funcionários como os processos serão executados), instruções de trabalho e motivos lógicos (como realizar um determinada tarefa específica, por exemplo, em qual direção apertar um parafuso que fará parte do motor de um carro), procedimento e práticas (regras e regulamentos criados para o bom funcionamento dos processos), feedback de desempenho (avaliação do trabalho realizado), mensagens para manter o quadro de funcionários cientes e motivados sobre os valores, missão e visão da empresa. A linguagem comumente é em primeira pessoa do plural para colocar os colaboradores de todos os níveis inseridos em um mesmo ambiente e, desta forma, cumprindo as mesmas diretrizes ou em tom imperativo, quando há instruções a serem seguidas ou convites para participação dos colaboradores em determinados eventos.

Sobretudo, na comunicação descendente há um planejamento de como uma mensagem será compartilhada (canais) e formatada (linguagem verbal e não verbal: imagens, cores, tipografia, etc.) para que haja ênfase nos aspectos relevantes e menos ruído possível, bem como quando ela deve ser divulgada, data e hora ou em qual momento.

Já a comunicação ascendente é aquela vinda de baixo para cima, ou seja, são as sugestões, críticas, percepções dos funcionários/colaboradores para os gestores. Como principais características temos problemas e críticas (os feedbacks trazidos sobre as rotinas adotadas e sua eficácia ou não), sugestões para melhoria (geralmente comentários para melhorar a qualidade da produção), relatórios de desempenho (análise quantitativa e qualitativa sobre os

diferentes setores e suas atuações na empresa), queixas e disputas (problemas oriundos dos relacionamentos entre funcionários levando em conta as hierarquias), informações financeiras e contábeis (mensagens relativas a custos e investimentos). Muitas das respostas (feedback) às sugestões, queixas e críticas são dadas por profissionais da comunicação e, comumente, são redigidas em primeira pessoa do plural.

A comunicação horizontal é a troca de informações de maneira lateral entre os setores ou departamentos de uma empresa, possui como objetivos solução de problema intradepartamental (aquele a ser resolvido por funcionários do mesmo setor), coordenação interdepartamental (autonomia de organização e tarefas do mesmo setor) e conselho da assessoria aos departamentos de linha (mensagens produzidas por especialistas em pesquisa operacional que auxiliarão outros setores a melhor fluírem suas atividades). A linguagem envolvida é mais formal, porém, em alguns casos, há a quebra da formalidade em prol de uma comunicação mais acolhedora, com certo grau de intimidade ou amizade.

Nas redes sociais digitais também há o uso de linguagem informal, em uma tentativa de humanizar as relações entre público e organização, assim como em blogs, mas ainda assim, essa comunicação demanda planejamento estratégico e pessoal responsável, sendo parte de uma comunicação formal, mas com um linguajar informal.



Exemplificando

A Comunicação Integrada conta com inúmeras possibilidades de aproximação com seu público, sobretudo com o advento da internet e das redes sociais digitais, cujas estratégias de comunicação devem ser pensadas com objetivos de melhoria da sua imagem e, conseqüentemente, o aumento das vendas. Veja um exemplo a respeito disso.

A **Netshoes** foi a primeira empresa brasileira a oferecer o serviço de atendimento via redes sociais e o resultado foi muito positivo! Em um ano utilizando esta alternativa, todas as reclamações da empresa no Reclame Aqui foram atendidas e 96% delas



solucionadas, o que resultou no “resgate” de 76% dos clientes temporariamente insatisfeitos.

Além disso, eles passaram a utilizar as redes sociais como estratégia de marketing para atrair e fidelizar clientes. Hoje em dia, a Netshoes possui milhões de seguidores em suas diversas redes e isso gerou um aumento significativo no número de acessos no site. (BAPTISTA, 2016, [s.p]).

Com planejamento estratégico, o profissional da comunicação pode reverter imagens negativas em positivas para a empresa, assim como fazer com que o cliente fique satisfeito com sua relação com a organização.



Pesquise mais

No vídeo a seguir, você terá acesso a outras situações nas quais são trabalhados os conceitos de comunicação formal no ambiente corporativo bem como acesso a questões comentadas em concursos públicos que abordaram os processos de comunicação.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=W6MGwSzYZVc>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

Segundo Kunsch (1986, p. 32-33), “o sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas”, ou seja, muitas vezes a comunicação formal gera certa comoção e que é compartilhada entre as pessoas daquela organização (podendo expandir para o público externo), a partir de seus próprios entendimentos e interpretações.

Comunicação empresarial informal

Como o próprio nome já remete, é a comunicação estabelecida entre as pessoas da empresa através de suas relações sem qualquer

vínculo formal com a empresa, ou seja, são os bate-papos do corredor, as conversas na hora do almoço que acabam gerando percepções e criando novas informações no ambiente corporativo que, não necessariamente, são verdadeiras ou oficiais. O profissional terá contato constante com tal comunicação por meio dos mais variados públicos da empresa, porém, ela não é planejada e tampouco controlada por ele. Os agentes que promovem a comunicação informal podem ser orientados sobre o tipo de informação que é restrita ao universo da empresa, isso pode até constar em contrato, desde que não seja algo prejudicial ou ilegal, além disso, o profissional da comunicação pode exercer seu papel dando as diretrizes do que é aceitável em termos de comunicação informal, mas não há domínio de 100% do que será comunicado informalmente.

Daft (1999, p. 345) relata que os canais informais de comunicação não respeitam a hierarquia de autoridade da organização e ainda: “coexistem com as formais, mas também podem pular níveis hierárquicos, cortando transversalmente as correntes de comando para conectar praticamente qualquer um na organização”.

Vale destacar que não existem apenas fatores negativos na comunicação informal. A ela é atribuída a criatividade, por exemplo, nos processos comunicacionais. É por meio da comunicação informal que os pequenos grupos de trabalho são criados numa empresa e criam maneiras de melhorar as relações interpessoais e de produtividade, relações estas que ficariam mais limitadas com o uso da comunicação formal. Também é por meio da comunicação informal que as relações podem ser estabelecidas com o público externo, mas sempre levando em conta a responsabilidade e os objetivos do discurso ali contido. Por exemplo, um vendedor pode manter uma comunicação informal com seus clientes para gerar maior confiabilidade, no entanto, isso não quer dizer que ele não deva ser educado, cortês ou denotar uma imagem pejorativa da empresa que representa.

O mesmo acontece com os e-mails, em sua maioria são veículos de comunicação informal, já que não demandam planejamento prévio, sobretudo, quando transmitidos entre funcionários de um mesmo setor, por exemplo, cuja linguagem também pode ser mais informal, devendo sempre prevalecer a formalidade do ambiente corporativo quanto a seriedade do que está sendo tratado.

A organização como sistema de comunicação formal

Cada organização estabelece um sistema próprio de comunicação formal e que é estruturado por meio do auxílio de diversos profissionais e viabilizado pelos profissionais da comunicação. O sistema conta com a periodicidade de emissão de determinadas informações, canais a serem utilizados e direcionados aos diversos públicos, linguagem em cada um dos canais (verbal e não verbal) e quais são os profissionais responsáveis pela comunicação interna e externa, entre eles, a assessoria de imprensa.

De acordo com Davenport (2001), assim como os processos empresariais são estruturados, o gerenciamento informacional não deve ser diferente. Informações não faltam nas empresas, mas sim ferramentas para entregar a informação certa às pessoas certas no devido tempo. O mais importante é identificar todos os passos de um processo informacional, todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem, para que possamos indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

O mais importante em qualquer sistema de gestão é saber direcionar a informação a favor dos valores da organização, sejam elas produzidas pelo público interno ou externo, de maneira formal ou informal. O que devemos ter em mente são os momentos certos a utilizar os tipos de comunicação e ter muito claro o objetivo dessas ações.

Para Chiavenato (1997), dificilmente a comunicação ocorre sem problemas. Quase sempre existem barreiras que são restrições ou limitações que sucedem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido percorra livremente o processo de modo a chegar perfeito ao seu destino, que nada mais é do que o processo que vimos anteriormente do emissor – mensagem – receptor.

Um dos principais problemas apresentados dentro de uma empresa, como sinais da existência de barreiras na comunicação, são as retenções de informações por parte de determinados grupos com a finalidade de obter mais poder. Os chamados "micro" poderes são muitas vezes criados pela ilusão de que ser o detentor de uma determinada informação ou conhecimento fará com que certa pessoa tenha maior ascensão ou visibilidade na empresa em detrimento aos interesses gerais do grupo.

Outra máxima que deve ser observada pela equipe de profissionais da comunicação diz respeito ao grande volume de mensagens e informações transmitidas em períodos curtos de tempo. Tais volumes acabam por desmotivar e redirecionar o foco das atenções para atividades que, naquele dado momento, não seriam prioritárias. Cabe ao gestor medir a quantidade de informações a serem disponibilizadas para não emperrar as rotinas pré-estabelecidas.



Assimile

Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades com a disseminação da informação. Dentro deste contexto podemos afirmar que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais: a primeira, qual a informação de que necessito para o meu trabalho, de quem, quando e como? A segunda, qual a informação eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que forma e quando? Em plena era da informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação (CHIAVENATO, 1997 p. 404).

O que um bom gestor deve fazer, tendo o conhecimento e usando a comunicação a seu favor é estabelecer processos internos de comunicação que definam como serão feitos os comunicados das ações da empresa, sejam por meio de memorandos, mailing, reuniões periódicas ou mensurando o uso da comunicação formal e informal como instrumentos de persuasão na linguagem a ser adotada.



Refleta

A forma como uma pessoa se apresenta dentro da empresa demonstra sua fraqueza e qualidades, isso pode transparecer tanto de maneira mais formal como informal. Nossos hábitos e, sobretudo nossa linguagem, irão influenciar também diretamente aqueles que nos seguem, como os demais funcionários, estagiários e os gestores. Pense sobre o tipo de profissional que você é e sobre o tipo de profissional da comunicação que o mercado demanda na atualidade.

A organização como sistema de comunicação formal

Em qualquer agrupamento social há o estabelecimento de sistemas de comunicação que, muitas vezes, são bem particulares, com linguagem verbal e não verbal própria. Destes processos da comunicação informal nascem ideias que podem gerar novos produtos, metodologias e outras possibilidades das quais podem surgir ideias significativas para o desenvolvimento da organização.

Porém, no sistema de comunicação informal também nascem os boatos como os vilões num processo comunicativo empresarial. Usamos a palavra “vilão” quando os boatos, ou seja, as informações não oficiais da organização são criadas e replicadas entre os funcionários, criando um clima de instabilidade e desconfiança. Mas os boatos podem também ser criados a partir da administração de uma empresa de maneira intencional para incutir uma ideia na cabeça de seus colaboradores de maneira rápida e informal, a exemplo do que trata Pereira (2004, p. 261):



Transmitem a informação rápida e eficientemente. Às vezes, a informação, utilizando o boato como canal, chega mais rapidamente ao destinatário do que se seguissem os canais formais. As pessoas envolvidas no boato sentem-se integradas e importantes, satisfazendo suas necessidades de pertencer ao grupo. Há, no entanto, que ter cuidado, pois esse canal não é amparado pela responsabilidade pela transmissão, podendo conter informações incorretas e importunas. O administrador sagaz, em vez de tentar eliminar o boato, procura colocá-lo a seu serviço, buscando assegurar-se de que as pessoas chave na linha do boato recebam a informação correta.

O boato é responsável, dentro do sistema de comunicação informal, de representar as livres opiniões dos funcionários de uma empresa, uma vez que não existem barreiras ou bloqueadores para sua propagação. Sua origem geralmente parte das brechas existentes na informação oficial e ela não segue padrões ou modelos, nem ao menos é documentada.

Saber sobre os boatos e tomar atitudes para reverter a imagem negativa que eles podem proporcionar também é papel do

profissional de comunicação integrada, por isso, ele deve ficar atento à organização como um todo.

Nas organizações é parte do sistema o uso da comunicação formal, contudo, independentemente da vontade dos gestores, a comunicação informal sempre irá existir e, até certo ponto, poderá ser benéfica, desde que os gerentes saibam utilizá-la em favor da organização. Sendo assim, a comunicação formal e a comunicação informal coexistem em qualquer organização e ambas podem ser importantes. A diferença é que a formal é controlada, padronizada, enquanto a informal, por ser espontânea, exige que seja tratada com cuidado e, até certo ponto, “policiada” para evitar que fofocas, “rádio peão” ou boatos que influenciem o comportamento das pessoas e afetem o desempenho organizacional.

Sem medo de errar

Quanto ao problema do seu assessorado, Joshua, que tem dificuldade em lidar de maneira clara, direta e objetiva tanto com seu público interno como externo, pode-se criar um manual de procedimentos em relação aos comunicados que devem ser feitos dentro e fora da empresa (comunicação formal). Na verdade, dentro do que vimos até agora, a grande dificuldade de Joshua está em diferenciar e aplicar as linguagens formal e informal na fábrica. Como ação, tendo por base a comunicação mais formal, poderia ser proposta a designação de um grupo que ficaria responsável por todos os contatos e feedback com o público externo, criar uma lista de perguntas e dúvidas frequentes feitas pelos consumidores e disponibilizar as respostas no site da empresa, bem como, disponibilizar o material a todos os funcionários. Assim, seriam criados procedimentos e normas para lidar com o público externo por meio de um FAQ (perguntas frequentes) que exige certo formalismo para que as informações sejam mais bem assimiladas pelo público.

Uma estratégia para melhor atender o público interno seria identificar os anseios do grupo e direcionar as ações comunicativas, dessa forma, os funcionários aprenderiam como a linguagem informal pode ser utilizada para criar e divulgar novas ações internas, estreitar os relacionamentos e manter motivados os grupos de

trabalhos a fim de minimizar os ruídos internos e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Avançando na prática

Comunicação formal e informal

Descrição da situação-problema

Caro aluno, pense em uma empresa de alimentos enlatados, em que a comunicação formal seja prioridade desde sua fundação, há 10 anos. Em todos os processos comunicacionais esse foi o padrão, ou seja, todas as comunicações e diálogos eram formais, feitas por meio de documentos e protocolos. Mas, com o passar do tempo, esta mesma empresa se viu obrigada a se atualizar perante seus públicos, então comprou equipamentos modernos, contratou profissionais mais jovens e, com perfil tecnológico, percebeu também que deveria mudar a forma de se comunicar. Com isso, os funcionários antigos não conseguiram se adaptar aos novos formatos de comunicação, em relação aos novos contratados (relações interpessoais) e nem com os novos equipamentos (resistência em aprender o novo). O que deve ser feito para que as relações entre os funcionários voltem a acontecer? Quais ações envolvendo os processos de comunicação formal e informal devem ser abordadas a fim de que a empresa volte a ser produtiva e consiga seguir a evolução do mercado?

Resolução da situação-problema

Uma das primeiras coisas que pode ser proposta para “quebrar o gelo” entre os funcionários é montar uma roda de discussão mesclando funcionários novos e antigos na qual, utilizando uma linguagem mais informal e, com a presença de um mediador (que pode ser um especialista em dinâmicas de grupos), os funcionários possam se conhecer melhor e buscar soluções para a empresa de maneira conjunta. Outra ação seria criar um manual de normas sobre o uso dos novos equipamentos, fazendo uso da linguagem formal para evitar ruídos e dúvidas quanto ao que se quer implantar e para padronizar as informações. Os mais novos podem treinar ou

esclarecer as dúvidas dos mais antigos sobre o uso e manutenção do maquinário.

Faça valer a pena

1. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998), para que haja comunicação, é interessante que o emissor e o receptor que se alternem em suas posições com um objetivo: a transmissão de uma mensagem. Essa mensagem será encaminhada por meio de um canal (fala, escrita, gestos, etc.), recebida pelo receptor, decodificada e retornada ao emissor sobre forma de feedback. Durante o processo de emissão da mensagem, podem existir os famosos ruídos, que nada mais são do que interferências no processo de comunicação, tanto de ordem física (dor, fome, cansaço) como ambiental (sons, imagens, pessoas) que venham a comprometer o recebimento da mensagem.

A capacidade de comunicação é fundamental tanto para os indivíduos como para a gestão das organizações. Nessa perspectiva, qual das situações descritas abaixo revela comunicação eficaz?

- a) O sincronismo na comunicação ocorre quando há diferentes paradigmas assumidos por cada membro de uma organização.
- b) No primeiro contato é preciso perceber o nível de conhecimento do assunto que será abordado, para que o interlocutor entenda o que está sendo transmitido e fique em situação favorável.
- c) As empresas modernas garantem a comunicação irrestrita, investindo, exclusivamente, em tecnologia de ponta, instalando aparelhos e softwares sofisticados com grande potencial para armazenamento.
- d) A retenção de informações deve ser mantida para que cada um dos dados seja transmitido no momento oportuno, evitando-se disseminação de conhecimentos relativos à empresa.
- e) Cada empresa é uma arena na qual os profissionais devem resguardar seus espaços por meio do controle da comunicação, preservando-se da intimidade e da individualidade.

2. A comunicação formal é elaborada a partir da divisão hierárquica da organização, podendo ser descendente, ou seja, do topo para o nível operacional; ascendente, do nível operacional para o topo em formas de sugestões e melhorias e horizontal, mensagens trocadas no mesmo nível.

Para reduzir as dificuldades de comunicação nas organizações públicas, derivadas do padrão burocrático de gestão onde as disputas por “micro” poderes que acabam por travancar os processos, é recomendável:

- a) Investir em novas Tecnologias da Informação.
- b) Incentivar os fluxos descendentes de informação
- c) Concentrar o fluxo de informação oficial na Intranet.
- d) Fortalecer os fluxos laterais ou horizontais de informação.
- e) Incentivar os fluxos ascendentes da informação.

3. Nas organizações é possível usar a comunicação formal, contudo, independentemente da vontade dos gestores, a comunicação informal sempre existirá e, até certo ponto, poderá ser benéfica, desde que os gerentes saibam utilizá-la em favor da organização. Sendo assim, a comunicação formal e a comunicação informal coexistem em qualquer organização e ambas podem ser importantes. A diferença é que a formal é controlada, padronizada, enquanto a informal, por ser espontânea, exige que seja tratada com cuidado e, até certo ponto, “policiada” para evitar que fofocas, “rádio peão” ou boatos influenciem o comportamento das pessoas e afetem o desempenho organizacional.

Com base no texto, qual a concepção do conceito de uma comunicação formal e da informal para uma organização? Assinale a alternativa correta.

- a) A comunicação informal, de maneira geral, é escrita, segue modelos pré-determinados e tem seu trâmite e movimentação registrados e documentados pelos órgãos responsáveis. Já a comunicação formal, como o próprio nome sugere, acontece de maneira espontânea entre as pessoas dentro da organização. Ela não segue padrões ou modelos e nem ao menos é documentada.
- b) A comunicação formal é feita pela escrita, segue modelos pré-determinados e tem seu trâmite e movimentação registrados e documentados pelos órgãos regulatórios da área de comunicação. Já a comunicação informal, acontece espontaneamente entre as pessoas dentro da organização. Ela segue padrões ou modelos e nem ao menos é documentada.
- c) A comunicação informal é escrita, segue modelos pré-determinados e tem seu trâmite e movimentação registrados e documentados pelos órgãos responsáveis. Já a comunicação formal acontece de maneira espontânea entre as pessoas dentro da organização.
- d) A comunicação formal, de maneira geral, é escrita, segue modelos pré-determinados e tem seu trâmite e movimentação registrados e

documentados pelos órgãos responsáveis. Já a comunicação informal, como o próprio nome sugere, acontece de maneira espontânea entre as pessoas dentro da organização. Ela não segue padrões ou modelos e nem ao menos é documentada.

e) A comunicação formal, de maneira geral, é escrita e oral, segue modelos pré-determinados e tem seu trâmite e movimentação registrados e documentados pelos órgãos responsáveis. Já a comunicação informal, como o próprio nome sugere, acontece de forma espontânea entre as pessoas dentro da organização. Ela segue padrões ou modelos e é documentada.

Seção 2.3

Processos de comunicação corporativa

Diálogo aberto

Olá, caro aluno!

Chegamos a última seção desta unidade, muita informação e comunicação, não é? Vimos até agora a importância do diagnóstico em comunicação, assim como alguns possíveis levantamentos em comunicação e as ferramentas de diagnóstico em comunicação digital. Estudamos também os sistemas de comunicação de uma organização, sendo eles formal e informal.

Nesta seção veremos os processos de comunicação corporativa e o seu desafio será auxiliar o Joshua a desfazer um problema com seus públicos (interno e externo) ocasionado pela famosa “rádio peão”. Surgiram rumores na fábrica de calçados de que ela poderá ser fechada e que todos os funcionários podem ser demitidos. Tudo começou após um dos empregados ter escutado uma conversa entre o proprietário da Spencer Calçados com um dos gerentes da fábrica. O boato se espalhou rapidamente e, além disso, Joshua tem mais um problema para gerenciar: os funcionários começam a diminuir seu ritmo de produção preocupados com a possível demissão. Os clientes, distribuidores e fornecedores também começaram a ligar para a fábrica para saber se os boatos de falência são verdadeiros e alguns pedidos passaram a ser cancelados. Sua missão, agora, é auxiliar Joshua a criar um comunicado, tanto aos funcionários como ao público externo, sobre as mudanças e novos processos que estão sendo implantados na empresa, frente a alteração na gestão. Lembre-se de que é muito mais dispendioso conquistar novos clientes do que envolver e cativar os que já existem. Seu desafio será traçar um plano para evitar que tais boatos continuem prejudicando a empresa. Quais soluções você propõe? A comunicação para o público interno será a mesma que o externo? Quais canais de comunicação devem ser utilizados para melhor atingir os objetivos da empresa e suprimir a crise?

Para auxiliar Joshua com o problema de comunicação de sua empresa, iremos aprofundar nossos conhecimentos sobre fluxos comunicativos, níveis de comunicação nas organizações e comunicação dirigida, tanto em aspectos gerais como ao público misto.

Não pode faltar

Nesta seção abordaremos a comunicação organizacional nos aspectos que tangem a comunicação voltada a públicos específicos ou dirigidos, levando em consideração os diferentes níveis existentes da comunicação nas organizações e como a comunicação poderá auxiliar no processo de criação de uma identidade organizacional e cultural nas empresas. Para isso, vamos retomar um dos conceitos vistos na seção anterior que abordamos sobre os sistemas de comunicação e como a informalidade e formalidade podem afetar os processos comunicativos. Vamos começar relembando alguns conceitos estudados como os fluxos comunicativos ou fluxos de informações que nada mais são do que direcionamentos de onde partem as informações para que as ações, dentro de uma empresa, possam ser executadas. São divididos em ascendente, descendente e horizontal, também há a transversalidade e ainda é possível que haja um fluxo circular.

No fluxo ascendente, uma das principais funções é fazer com que os funcionários se sintam parte da empresa estimulando o comprometimento do grupo. Na comunicação descendente, um de seus objetivos é estabelecer uma sintonia quanto os objetivos institucionais da empresa e a forma como devem ser executados. A finalidade da comunicação horizontal, por sua vez, é estabelecer a troca de informações entre setores tornando-os mais colaborativos. A comunicação circular é a troca de informações entre todos os membros de uma empresa, desde a direção até os funcionários. Geralmente é utilizada em empresas de pequeno porte onde as decisões podem ser tomadas mais facilmente entre o grupo. A transversalidade pode ocorrer “atravessando” hierarquias ou fluxos.

A comunicação se tornou uma ferramenta indispensável para as organizações atingirem seus objetivos e metas corporativas, ainda mais frente a um mercado tão competitivo. Quem cria as

informações que abastecem os fluxos de comunicação são as pessoas, sejam elas consumidores, colaboradores, analistas de mercado, concorrência, enfim, qualquer dado, imagem ou gesto pode se tornar uma informação e, se for devidamente analisada, pode ser utilizada como estratégia pelas empresas.

Dessa forma, encontra-se a resposta para os cuidados no uso e identificação dos diferentes fluxos comunicacionais. São eles os determinantes para que a informação percorra ou seja criada dentro de uma empresa. Chiavenato (1999, p. 49) fala sobre a importância do capital intelectual e da informação nas empresas quando afirma que “de nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização, através de soluções criativas e inovadoras, capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes”.

O modo como o colaborador tem acesso às informações (via comunicação transparente), entende os valores e cria afinidades com a empresa, será também transmitido de algum modo (verbalmente, gestualmente, via expressão facial, tom de voz, etc.) para o cliente, contribuindo com a criação da imagem da corporação.



Refleta

A comunicação transparente é muito valorizada pelos colaboradores, pois traz uma visão atualizada sobre a empresa em que atuam e também o sentido de parceria e confiabilidade. Nesse contexto, reflita se é possível veicular todo o tipo de informação entre todos os departamentos, independentemente do nível hierárquico, ou se isso poderia gerar algum tipo de caos devido à quantidade exagerada de informações no dia a dia e, sobretudo em relação às informações não unânimes entre os departamentos. O profissional de comunicação deve exercer algum filtro antes de veicular todas informações?

A escolha por uma comunicação com menos ruídos, mais transparente, assim como o estabelecimento de fluxos para a difusão de determinada informação, pode ser associada a um dos fatores que contribuem para a construção da cultura organizacional, que são os valores que a empresa possui e insere em seu público interno e externo, fazendo com que funcionários

e consumidores tenham mais consciência sobre o que realmente importa para a empresa e que tem reflexos naquilo que ela produz, podendo gerar um grau de satisfação a ponto de tornar os públicos seus “embaixadores” ou “amantes”.



Assimile

“Amante da marca” é uma expressão que tem se tornado bastante usual para o marketing, sobretudo com o crescimento do marketing digital, cujo objetivo é criar empatia entre consumidor e marca, especialmente por meio de uma comunicação mais afetiva, que desperte a curiosidade e estimule sentimentos positivos em relação à marca. Consequentemente, esse consumidor se tornará fiel e se transformará em um agente propagador da imagem positiva da marca para as demais pessoas de suas redes de relacionamentos, entre elas, as redes sociais digitais.



Pesquise mais

O blog Buy and Hold publicou um artigo sobre 10 empresas que apresentam políticas de cultura organizacionais exemplares. No artigo você terá a chance de identificar as atitudes inovadoras dessas empresas com o uso dos fluxos comunicacionais em algumas de suas ações.

Disponível em: <<http://www.buyandhold.com.br/10-exemplos-de-empresas-com-culturas-fantasticas/>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

Níveis de comunicação nas organizações

Após conhecermos os fluxos, temos que identificar como a comunicação organizacional se divide para atender as demandas do universo corporativo. É de conhecimento que a comunicação organizacional estuda os processos de comunicação das organizações no âmbito da sociedade, pois é inerente aos diferentes agrupamentos de pessoas que integram ou se ligam a uma organização.

De acordo com Kunsch (2002), a comunicação pode ser dividida em quatro níveis: comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Quando falamos de comunicação interna, referimo-nos a uma

comunicação que tem como objetivo promover e estimular o diálogo bem como a troca de informação entre os colaboradores e os vários níveis da organização para manter o clima organizacional saudável. Justamente aqui, os fluxos de comunicação são aplicados e podem ser estruturados pelos profissionais responsáveis dentro da organização. Para tanto, é importante que ela não seja somente descendente, dos altos níveis para baixo, mas que ocorra em todos os sentidos: descendente, ascendente e horizontalmente.

A comunicação interna é uma área estratégica que engloba as definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Sendo o empregado um porta-voz da organização, é preciso que ele esteja alinhado com essas definições, por isso a importância de se comunicar de forma clara e no momento certo. Além disso, com os colaboradores bem informados, a organização terá melhores condições de antecipar necessidades e expectativas, o que será de vital importância na mediação de conflitos e na busca de soluções preventivas.

A comunicação administrativa engloba tarefas típicas, como planejar, dirigir e controlar. É a responsável por transmitir os dados de esfera administrativa de uma organização para os setores nos quais esses dados sejam pertinentes, podendo ser interdepartamental ou mesmo uma comunicação para acionistas, por exemplo. É através dela que se organiza o fluxo de informações na organização.

Ao tratarmos da comunicação mercadológica, precisamos pensar como ela é persuasiva, destinada a conquistar o consumidor e outros públicos e realizada principalmente pelos profissionais do marketing e da publicidade, que são os responsáveis pela coordenação e direção desta comunicação. Seu objetivo é vender ou melhorar a imagem do produto ou serviço a ser comercializado. Faz a ponte entre a empresa, outras organizações e potenciais clientes.

A comunicação institucional tem como objetivo criar uma imagem positiva e uma identidade forte para empresa, com foco na imprensa, sociedade, consumidores, clientes e investidores, enfatizando os aspectos relacionados a missão, visão, valores e filosofia da organização. Ela é feita por meio da imagem corporativa, propaganda institucional, assessoria de imprensa e relações públicas. Recomenda-se que o profissional de relações públicas seja o responsável pelo gerenciamento da comunicação institucional.

Comunicação dirigida, aspectos gerais

Agora que você já conhece os níveis de comunicação nas organizações, vamos ver como as ações de comunicação podem ser criadas para atingir públicos específicos. Vamos primeiramente fazer uma distinção entre as expressões dirigida e direcionada. Um dos primeiros pensamentos que podemos ter ao falarmos de segmentação é de tratar-se de uma comunicação direcionada a um público específico.

Fortes (2003, p. 239-240) faz uma distinção entre os termos usados na comunicação:

Uma diferença entre as expressões “direcionada” e “dirigida”. A primeira refere-se ao tipo de encaminhamento das mensagens da comunicação massiva, transmitidas a determinadas faixas da população sem haver nenhuma segurança de quais pessoas receberão efetivamente a informação. A segunda tem o sentido de representar um alvo exato que é localizado e, por meio de escolhas sucessivas, alcançado, havendo controle integral do emissor do canal e, singularmente, do depositário da informação (grupos que se almeja converter em públicos).



Ou seja, a comunicação dirigida é usada como ferramenta estratégica para melhor atingir o público de uma determinada empresa, seja ele externo ou não, por meio do conhecimento de seus principais gostos, hábitos, necessidades, etc. Para conseguir focar determinados públicos ou subgrupos dentro daquele público, a escolha de canais específicos de comunicação é fundamental, visto que são determinantes para que a mensagem chegue ao grupo certo.

A relação entre o canal selecionado, o público a ser comunicado e o conteúdo determinam a linguagem que será adotada, bem como a parte imagética, sonora e gestual da comunicação. Por isso, saber para quem se deseja comunicar e por qual meio, são as primeiras diretrizes a serem pensadas como estratégias pelo profissional da área.

Comunicação dirigida ao público misto

Não há unanimidade entre os pesquisadores de comunicação, mas muitos deles classificam os investidores, os fornecedores, os distribuidores como sendo um público misto, pois sofrem grande influência da empresa, porém sem se relacionarem internamente com ela, ou seja, não fazem parte da comunidade interna da empresa e também não estão à parte dela como público externo.

A comunicação administrativa é o principal nível de comunicação estabelecido entre a empresa e tal público, podendo transitar entre outros níveis de comunicação, como a institucional e a mercadológica. Assim como qualquer outra comunicação dirigida, o canal e a linguagem devem ser focos na estratégia de comunicação da organização.



Exemplificando

Um exemplo de comunicação dirigida a investidores consiste no site de uma das principais holdings do mercado de luxo, a empresa LVMH (Disponível em: <<https://www.lvmh.com/investors/>>. Acesso em: 2 jul. 2018). Dentro do site há diversas informações, como dados gerais sobre o grupo, gráficos sobre suas ações na bolsa de valores, relatórios de performance, datas de eventos voltados aos investidores e os demais para a comunidade externa, *press release* (apesar de a página ser voltada para a imprensa, os dados são pertinentes ao universo dos investidores, podendo ser acessado por empresas investidoras, bem como imprensa especializada). Além disso, é possível visualizar (ou baixar) arquivo com dados financeiros do último ano, há também um espaço com as últimas postagens do Twitter.

As informações foram todas concentradas na página para o investidor, visando facilitar seu acesso, porém, isso não quer dizer que não haja mais outros canais como correspondência e e-mail que devem ser planejados pelos profissionais da comunicação da LVMH.

Comunicação interna

A comunicação interna é um dos níveis mais discutidos em comunicação integrada porque ela é a base para aculturação da comunidade pertencente à organização, bem como para a criação de valores e da imagem de uma empresa, podendo servir de força

motriz para os demais níveis de comunicação e entre os diversos públicos, seja de modo mais formal ou informal.

Na comunicação interna os meios tradicionais mais utilizados são as correspondências (impressas ou digitais), mala-direta (sobretudo digital), *house-organs*, quadro de avisos e jornal mural. Outros meios são rádios e TVs corporativas, blogs, e-mail, e-mail marketing (ou mala direta digital), redes sociais e intranet. Também se inclui como forma de comunicação interna os eventos de confraternização e gestão do conhecimento (endomarketing) e a comunicação face a face (reuniões).



Assimile

Os canais de comunicação internos de uma organização podem ser tradicionais ou mais atuais, como o e-mail, bastante usual na atualidade, que pode estabelecer uma comunicação interna, externa ou mista e também com diversidade de linguagem (formal e informal). Há empresas que trabalham com intranet, um canal exclusivo para público interno, funcionando como uma espécie de e-mail e/ou rede social da organização.

A correspondência é a carta criada de maneira a estabelecer um vínculo por meio da personalização ao seu destinatário, podendo ser usada em ocasiões especiais, de felicitações, por exemplo.

A mala-direta é o nome dado a toda a operação que envolve o disparo em larga escala de correspondências via correios ou e-mails.

Os *house-organs* são os jornais e revistas de uma empresa destinada ao público interno (funcionários, fornecedores e distribuidores).

O quadro de avisos é usado como ferramenta estratégica por estar posicionado em locais de passagens obrigatórias dos funcionários, por exemplo, próximo ao relógio de ponto ou refeitórios.

O jornal mural é um informativo elaborado com base nas técnicas do jornalismo por meio de editoras destinado ao público-alvo, com periodicidade pré-definida e afixado, geralmente, em murais nas empresas.

Os profissionais da comunicação precisam ter em mente que alguns fluxos ou qualidade da informação são incontroláveis e

podem refletir opiniões que são contrárias à filosofia da empresa, por isso é importante demonstrar, periodicamente, a responsabilidade que cada colaborador tem para com a imagem da organização e alertar sobre a importância que profissionais, como o assessor de imprensa possui para expressar posicionamentos e representar a organização, sobretudo, quando há algum tipo de comunicação voltada para a mídia. Do mesmo modo, é importante que o público interno saiba de informações, com certos graus de privilégios, antes da mídia ou de qualquer outro público externo, pois, senão, poderá acarretar sentimentos negativos e de insegurança o que poderá ter reflexos na imagem da organização.



Pesquise mais

No vídeo da Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, profissionais do mercado refletem sobre Comunicação Interna nos tempos atuais falando da importância da escolha dos canais para se trabalhar com o público interno de forma a sempre mantê-los motivados e engajados.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0cKw6L29jYc>>.
Acesso em: 2 jul. 2018.

Sem medo de errar

Precisamos ajudar Joshua em sua empresa, para isso, tendo por base os conhecimentos aprendidos nesta seção, é preciso analisar o perfil dos funcionários da fábrica, bem como seus hábitos e anseios a fim de direcionar, por meio de comunicações dirigidas, informações sobre a situação da empresa. Conforme estudado os conceitos sobre fluxos de informação, recomenda-se que a comunicação de Joshua com seus funcionários seja mais ascendente do que descendente, ou seja, fazer com os que os funcionários tenham voz na empresa para se sentirem mais motivados a crescer com a empresa. Em relação ao público externo, um trabalho de comunicação institucional pode ser feito através de vídeos ou disparos de releases à imprensa, informando sobre as condições da empresa na atualidade, com mensagens positivas, destacando os pontos da nova gestão.

O uso de aplicativos sociais como motivação interna

Descrição da situação-problema

A assessoria de imprensa Marisol começou a identificar que seus funcionários passavam mais tempo usando seus celulares do que os computadores das empresas além de passar menos tempo em suas áreas de trabalho circulando muito pela empresa.

Os gerentes, incomodados com essa situação, estipularam que o uso de aparelhos celulares passaria a ser restrito no local de trabalho, podendo apenas ser utilizado para atender ligações. Com essa atitude, o rendimento interno baixou e o índice de insatisfação com a empresa subiu exponencialmente. Alguns clientes, inclusive, passaram a se queixar sobre o atendimento que estavam recebendo por parte da assessoria.

Pensando em fluxos comunicacionais e formas dirigidas de comunicação, qual sua sugestão para que a empresa possa voltar a ter um clima tranquilo e elevar a produtividade?

Resolução da situação-problema

A solução para o problema da assessoria de imprensa Marisol é muito simples, pois trata-se de uma falha de comunicação dentro de uma empresa de comunicação. Em nenhum momento a organização, através de seus gestores, pensou em ouvir os funcionários e tentar entender o porquê do uso dos celulares. Uma das primeiras medidas seria justamente a implantação de uma forma de comunicação ascendente, cujos feedbacks sobre o ritmo de trabalho e formas poderiam ser identificados. Uma empresa moderna tem que estar sempre atenta às novas tecnologias do mercado e uma delas, a qual tem sido muito utilizada hoje em dia, são os aplicativos de comunicação como o WhatsApp. Praticamente foram deixados de lado os atendimentos telefônicos em função da nova tecnologia. Dessa forma, as agências podem interagir de maneira mais rápida com seus clientes. Pensando assim, uma das alternativas para a Marisol seria oficializar o uso de tais aplicativos como fator motivacional e de rendimento na empresa, criando por

exemplo, um grupo de gerentes que receberia diariamente relatórios sobre o andamento dos *jobs*, trocas de informações e melhor assessoramento de seus funcionários por meio da tecnologia. Outro fator, com a oficialização das novas práticas, é permitir que o funcionário consiga se movimentar dentro da empresa e continue produzindo através da tecnologia mobile.

Faça valer a pena

1. Os fluxos nada mais são do que direcionamentos de onde partem as informações para que as ações dentro de uma empresa possam ser executadas. São divididos em ascendente, descendentes, horizontal, transversal e circular.

Qual alternativa traz a definição do que seja a comunicação horizontal?

- a) Tem como objetivo estabelecer o diálogo entre setores e funcionários que possuem os mesmos cargos de uma empresa, tornando-os mais colaborativos.
- b) Tem como objetivo promover e estimular o diálogo e a troca de informação entre os colaboradores e os vários níveis da organização.
- c) Tem por objetivo a comunicação feita da direção para os funcionários.
- d) Tem por objetivo a comunicação feita dos funcionários para as chefias.
- e) Tem por objetivo promover a comunicação entre outras empresas e seus investidores.

2.



Uma diferença entre as expressões 'direcionada' e 'dirigida'. A primeira refere-se ao tipo de encaminhamento das mensagens da comunicação massiva, transmitidas a determinadas faixas da população sem haver nenhuma segurança de quais pessoas receberão efetivamente a informação. A segunda tem o sentido de representar um alvo exato que é localizado e, por meio de escolhas sucessivas, alcançado, havendo controle integral do emissor do canal e, singularmente, do depositário da informação (grupos que se almeja converter em públicos). (FORTES, 2003, p. 239-240)

Diante do contexto, assinale a alternativa que apresenta corretamente a definição de comunicação dirigida:

- a) A comunicação dirigida é aquela que procura difundir externamente mensagens restritas à construção da imagem institucional da organização.
- b) As comunicações dirigidas são construídas a partir das expectativas do público consumidor e podem ser de cinco tipos: escritas, orais, interativas, aproximativas e auxiliares.
- c) As comunicações dirigidas buscam o estabelecimento da comunicação limitada, orientada e frequente com um selecionado número de pessoas com perfil, relativamente, homogêneo.
- d) Festas de confraternização, anúncios por televisão e constituição de *ombudsman* são exemplos de ações de comunicação dirigida.
- e) A comunicação dirigida divulga mensagens específicas, voltadas para um público heterogêneo, visando melhor segmentá-lo.

3. A comunicação interna representa um dos maiores desafios para empresas de todos os segmentos. Uma política bem estruturada, voltada para a valorização dos funcionários e para o acesso e qualidade da informação é crucial, inclusive para a comunicação com públicos externos, tais como clientes, fornecedores, órgãos do governo, comunidade e concorrência. Para a organização de tal política (comunicação interna), as empresas contam com diversos instrumentos.

Diante disso, assinale V para verdadeiro e F para falso em relação aos instrumentos de comunicação interna:

- I. Ações de marketing social são ferramentas de comunicação dirigida voltadas ao público interno.
- II. O marketing direto é usualmente utilizado dentro das empresas como estratégia para o público interno.
- III. *House organs* são publicações voltadas para o público externo.
- IV. Jornal mural é uma ferramenta de comunicação dirigida disposto nas empresas para melhor atender o público externo.
- V. Festas de confraternização são uma forma de comunicação dirigida como forma de engajamento do público interno.

Assinale a alternativa com a associação correta:

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

Referências

ANATEL. **Acessos telefonia móvel**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/acessos-telefonia-movel>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

BAPTISTA, Leandro. O impacto das redes sociais para a imagem da sua empresa. **E-Commerce Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-impacto-das-redes-sociais-para-imagem-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

BARROS, André Freitas Marques de; KUDO, Juliana da Silva; LIMA, Lucas Ferreira. **Comunicação dirigida**: estratégias para a excelência na comunicação. 2008, 15 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008. Disponível em: <http://rickardo.com.br/textos/textosTicd/ComunicacaoDirigida_EstrategiaComunicaEmbrapa.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2018.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONRADO, F. M. A força da comunicação. 1994. In: ALVES, J. N.; et al. **Comunicação interna**: O elo entre a empresa e o colaborador. Diálogo e interação. V. 7, 2013. Disponível em: <<http://www.faccrei.edu.br/wp-content/uploads/2016/10/diartigos88.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2018.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual de qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 2008.

FORTES, W.aldyr Gutierrez. **Relações Públicas** – processos, funções, tecnologia e estratégias. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

FRANÇA, Ana Shirley. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

KUNSCH, Maria Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Laurindo, Marco. **Marketing pessoal e o novo comportamento profissional**. São Paulo: Altana, 2004.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica – planejamento**. São Paulo: Cengage, 2013.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. vol. 3. São Paulo: Aberje Editorial, 2006.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: 2004.

PEREIRA, Ricardo Duarte. Relações públicas de resultados. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SANTOS, Larissa C. **A importância dos estudos sobre identidade para a Comunicação Organizacional**. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0449-1.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

SCOTT, David M. **Marketing e comunicação em tempo real**. São Paulo: Évora, 2011.

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

TREVISAN, Nanci M. O mito da comunicação integrada. **Revista IMES**, São Paulo, v. 3, n. 6 , p. 47-57, 2003.

Comunicação administrativa, interna e institucional

Convite ao estudo

Olá, aluno!

Agora que estamos na Unidade 3, você conhecerá os tipos de comunicação, as estratégias comunicacionais e a gestão de crises para as organizações. Além disso, a partir da prática desse conhecimento, você também desenvolverá as habilidades necessárias para estabelecer uma comunicação qualificada e eficiente com os mais diversos públicos e situações, além dos aspectos atitudinais de liderança, raciocínio lógico e assertividade.

Tendo isso em mente, e para que você adquira esses conhecimentos desenvolvendo essas habilidades e atitudes, você vivenciará o contexto de trabalho de um trainee em Comunicação Integrada Organizacional, contexto esse que lhe permitirá aprender os diversos tipos de comunicação, como a comunicação interna, a comunicação administrativa e a comunicação institucional. Você também compreenderá as diversas maneiras como essas três modalidades comunicacionais se inter-relacionam.

Tendo estudado isso, o próximo passo em sua carreira como trainee será conhecer, entender e exercer as funções gerais da comunicação empresarial, de modo que você compreenda, na teoria e na prática, como essa comunicação é realizada quando é necessário que ela exerça uma função política, administrativa e/ou cultural.

No fim da unidade será o momento em que sua atuação como trainee lhe levará a descobrir como a comunicação integrada organizacional atua no que diz respeito às questões relativas à

imagem, à identidade e à reputação de uma empresa, bem como a atuação profissional nessa área pode lhe desafiar a lidar com a eventual ocorrência de momentos de crise, sendo que, nesse processo de descoberta e aprendizado, você será instruído sobre como agir antes da crise, atuando de forma preventiva; como agir durante a crise, atuando de forma emergencial e como agir após a crise, atuando de forma remediadora e preventiva, sendo que, neste último caso, essa atuação se dará no sentido de evitar a possibilidade de novas ocorrências.

Estudando esses temas com atenção e aprimorando as habilidades e atitudes que eles lhe auxiliam a desenvolver, após essa unidade, você será capaz de lidar com diversas situações e responder a diversas questões como: quais as diferenças entre os tipos de comunicação? Como saber qual função da comunicação é mais útil em cada situação? Como podemos evitar que uma crise ocorra ou que a empresa em que eu trabalho sofra o mínimo possível durante uma crise?

Será aprendendo a responder questões como essas que você se destacará profissionalmente e trilhará, dia após dia, o caminho de seu sucesso.

Vamos começar essa caminhada?

Seção 3.1

Tipos de comunicação

Diálogo aberto

Nesse momento você já é capaz de perceber as diferenças profissionais e estratégicas entre os processos comunicativos e consegue adotar os métodos mais indicados para as empresas de diferentes segmentos, então, chegou a hora de você entrar no disputado mercado de trabalho dos profissionais de comunicação.

Para isso, você se inscreveu em diversos processos seletivos e, após muito esforço dispendido em dinâmicas de grupo e entrevistas, por meio das quais desbancou uma qualificada concorrência, você foi o escolhido para assumir a função de trainee em comunicação organizacional na Lactos Laticínios LTDA.

Essa empresa familiar de grande porte, bastante tradicional em seu local de origem, sul do estado do Mato Grosso do Sul, que fabrica e vende laticínios diretamente para os atacadistas localizados nas proximidades de sua sede, percebeu recentemente uma oportunidade de negócios promissora, de tal modo que ela pretende começar a inserir seus produtos nas demais regiões do Brasil. No entanto, dessa vez, a empresa quer comercializar seus produtos no varejo oferecendo-os nas grandes redes de mercados, supermercados e hipermercados.

Passando pelo processo de integração de novos funcionários da empresa Lactos Laticínios, você aprendeu as diretrizes organizacionais da empresa, destacadas a seguir:

- Missão: produzir laticínios com a maior qualidade possível e, por meio de nossos produtos, agregar prazer e satisfação à vida de nossos clientes.
- Visão: ser uma empresa reconhecida por produzir laticínios excelentes, por aumentar a clientela e melhorar os lucros dos seus distribuidores e por contribuir para que clientes, colaboradores e parceiros desfrutem de uma qualidade de vida extraordinária.

- Valores: excelência em produção e serviço, respeito à dignidade humana e animal, prazer em fazer melhor, desejo de inovar e estar sempre à frente.

Uma vez que você conhece as diretrizes organizacionais, lhe foi passada a tarefa de comunicar a missão, a visão e os valores da Lactos Laticínios para todos os colaboradores e para todos os distribuidores vinculados ao escritório da região em que você atua.

Para isso, você deve elaborar dois tipos de materiais, um cartaz voltado para a divulgação dessas diretrizes ao público interno e um folder voltado para a divulgação dessas diretrizes aos seus distribuidores atuais.

Pensando nisso, você pode estar se perguntando: qual tipo de comunicação empresarial me oferece os melhores recursos em matéria de conhecimentos e de ferramentas para que eu atenda a essas demandas? Será que, para elaborar os materiais, eu posso integrar mais de um dos tipos de comunicação empresarial? E quanto a linguagem, é melhor que eu use uma linguagem mais técnica ou mais coloquial?

Essas reflexões serão muito importantes para que você não só compreenda as diferenças que existem entre a comunicação interna, administrativa e institucional, por exemplo, no que diz respeito à linguagem mais utilizada em cada uma delas, mas também para que você compreenda a maneira como elas se integram. Será a partir da atenção a esses detalhes que você saberá escolher a melhor maneira de realizar sua primeira tarefa como trainee em comunicação organizacional, além de já causar uma ótima primeira impressão!

Não pode faltar

Nesta seção abordaremos detalhadamente a modalidade de comunicação social que é desenvolvida pelos mais diversos tipos de organizações sociais, de natureza governamental ou não governamental e com fins lucrativos ou não, ou seja, falaremos da comunicação organizacional.

A comunicação organizacional se caracteriza por agregar em seu escopo as ações comunicacionais realizadas em âmbito organizacional, ou cuja natureza encontra-se na prática empresarial microambiental (relativa ao ambiente interno das empresas) ou

macroambiental (relativa ao ambiente externo às empresas). Além disso, é essa modalidade de comunicação social que se dedica a estudar as dinâmicas por meio das quais as ações comunicacionais realizadas por empresas se desenvolvem.

Para que melhor se compreendesse o conjunto dessas ações comunicacionais, os estudiosos da comunicação organizacional classificaram essas ações em algumas modalidades que se inter-relacionam, influenciando-se mutuamente e colaborando para que a organização alcance os seus objetivos de comunicação com a maior eficiência possível. Verificaremos quais são essas modalidades.

Comunicação interna

Essa é a modalidade de comunicação organizacional que orienta e que serve de base para todas as práticas comunicacionais que serão desenvolvidas como parte das interações que ocorrem entre uma organização e todos os públicos que compõem, de um jeito ou de outro, seu ambiente interno, ou seja, seu microambiente.



Exemplificando

Imagine que você quer divulgar para todos os colaboradores da empresa em que você trabalha, que foi inaugurada uma área de descanso e lazer para os funcionários; ou que uma das unidades de negócios de sua empresa receberá a visita de um cliente internacional muito importante. Nessas ocasiões, em que é necessário que a organização comunique assuntos de interesse geral e que o público-alvo seja composto pela totalidade, por um grande número ou mesmo por uma pequena parcela de seus colaboradores, a comunicação interna é aquela que possui os conjuntos de parâmetros teóricos e as aplicações que melhor te auxiliarão a elaborar esses tipos de comunicados.



Faça você mesmo

Verifique na empresa em que você atua quais os três meios de comunicação mais utilizados para a divulgação desses comunicados de interesse geral. Caso você não esteja trabalhando no momento, verifique no campus universitário em que você estuda, quais os três meios mais utilizados pela instituição para divulgar esse tipo de comunicado para seus colaboradores, sejam professores ou não.

Outro aspecto importante que se deve ter em mente sobre a comunicação interna é o fato de que, por ser uma área estratégica para o bom funcionamento de uma organização, os colaboradores responsáveis por elaborar as mensagens que fazem parte dessa modalidade de comunicação devem sempre desenvolvê-las conciliando tanto os interesses da empresa como os interesses dos que trabalham para ela.



Pesquise mais

Um bom exemplo de comunicação interna pode ser encontrado na seguinte página, que faz parte do site da Universidade Federal do Espírito Santo. Nela, você encontrará um comunicado voltado aos colaboradores do Hospital Universitário e um pequeno anúncio direcionado especificamente aos funcionários dessa Instituição.

Disponível em: <<http://ufes.br/conteudo/pesquisa-ouve-trabalhadores-do-hospital-universitario>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

Além disso, vale ressaltar que, com o avanço das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC's), por exemplo, as web rádios, as web TV's, as redes sociais digitais e os aplicativos de smartphones, tablets e smartwatches, hoje podemos estabelecer dinâmicas de comunicação interna muito mais participativas, por meio das quais os colaboradores não somente se informam, como também participam ativamente nos assuntos da organização, podendo interagir, de modo muito mais proativo e colaborativo, na resolução dos eventuais problemas que venham a enfrentar durante o exercício de suas funções profissionais, quer esses problemas sejam de ordem pessoal, operacional ou relativos à própria organização em si.



Assimile

A comunicação interna nas empresas com mentalidade mais contemporânea deixa de ser simplesmente uma forma de transmitir informações e passa a ser um intercâmbio de ideias e de estabelecimento de diálogo, promovendo uma nova dinâmica comunicacional e configurando novas possibilidades para os fluxos comunicativos.



O palestrante Mario Persona nos traz nesse vídeo um pouco de suas visões e de sua experiência com relação às melhores práticas em comunicação interna. Acesse o link e aprenda ainda mais.

Disponível em: <https://youtu.be/LHmg_1XOrcc>. Acesso em: 13 ago. 2018.

Comunicação Administrativa

Assim como a comunicação interna, a comunicação administrativa ocorre no microambiente organizacional, ou seja, no ambiente interno da empresa. Entretanto, a comunicação administrativa, diferentemente da comunicação interna, caracteriza-se por ser exclusivamente vinculada ao desenvolvimento das funções e atribuições administrativas e operacionais de uma organização.



Enquanto a comunicação interna é responsável por desenvolver comunicados de interesse geral e cujo público-alvo é formado por um conjunto de colaboradores, a comunicação administrativa desenvolve comunicados de interesse particular e exclusivo, vinculado ao trabalho cotidiano desenvolvido para o cumprimento das tarefas e demandas que mantêm a empresa operando normalmente, sendo um tipo de comunicação que orienta os(as) colaboradores(as) sobre a melhor forma, ou a forma correta, de eles(as) realizarem suas funções profissionais.

Assim sendo, esse tipo de ação de comunicação pode tanto ser direcionado a uma única pessoa ou função, como no caso das instruções para o uso de um software (programa ou aplicativo de computador ou smartphone) usado somente por um designer de embalagens, enquanto pode ser direcionado a um pequeno grupo de pessoas ou funções, como no caso da comunicação que determina em qual posto de combustível os motoristas que atuam numa empresa devem reabastecer seus veículos.

Nesse sentido, pode-se definir a Comunicação Administrativa como a modalidade responsável por viabilizar o compartilhamento de instruções e informações dentro de uma organização, visando aprimorar sua eficiência, sua eficácia, sua efetividade e a qualidade do serviço prestado por cada setor da empresa e, consequentemente, pela organização como um todo.



Exemplificando

O anúncio de uma Campanha do Agasalho realizada dentro de uma empresa faz parte das práticas da comunicação interna, já um tutorial que ensina os funcionários de um determinado departamento a utilizar uma funcionalidade particular da intranet da organização, se encaixa perfeitamente nas práticas da comunicação administrativa.

Em outras palavras, é a comunicação administrativa que sistematiza a comunicação entre as diversas unidades de negócios, os diversos departamentos e as diversas funções de uma empresa de tal modo que essa troca de informações e experiências sirva à melhor realização do trabalho executado por cada função administrativa e contribua, assim, para viabilizar que a organização opere da melhor e mais fluida maneira possível.

Além disso, é importante que você preste atenção ao fato de que a comunicação administrativa tem caráter normativo e impessoal com uma linguagem mais objetiva, enquanto a linguagem da comunicação interna tem um caráter mais motivacional e caloroso, com uma linguagem mais simples e clara.

Comunicação Institucional

Dentre as modalidades da comunicação integrada organizacional, a comunicação institucional é aquela que se caracteriza por estabelecer, desenvolver e, claro, comunicar a imagem e a identidade de uma organização, sendo justamente por conta dessas atribuições a modalidade responsável pela gestão e pela operacionalização das ações comunicacionais elaboradas para melhorar cada vez mais a reputação empresarial.

Como estamos falando de reputação empresarial, cabe lembrar que, ao contrário do que ocorre com a comunicação interna e com a comunicação administrativa, a comunicação institucional atua prioritariamente no macroambiente, ou seja, ela atua sobre o ambiente externo à empresa.

Como resultado disso, via de regra, os objetivos da comunicação institucional constituem-se dos seguintes itens:

- 1- Melhorar a imagem da organização, ou seja, melhorar a maneira como a organização é vista pelos diversos públicos que com ela interagem em seu macroambiente.

2- Divulgar e reforçar a identidade da organização perante os públicos que compõem os mercados em que ela atua.

É necessário aprimorar a percepção que o mercado e os públicos em geral possuem sobre a organização, providenciando que a empresa mantenha constantemente um trabalho de construção, monitoramento e avaliação de uma reputação positiva e, quando necessário, a empresa deve ser capaz de recuperar eventuais danos e perdas que venha a sofrer em sua reputação devido a ocorrências de crises, quer sejam de natureza interna ou externa.

Nesse sentido, pode-se dizer que o trabalho com a comunicação institucional tenciona obter para a empresa uma primeira impressão de simpatia por parte dos públicos com os quais ela se relaciona, estabelecer no mercado uma percepção geral de que a empresa apresenta credibilidade em relação ao cumprimento de seus compromissos e, como resultado dessas ações, vincular à imagem, à identidade e à reputação da organização uma característica de ética, honestidade e confiabilidade.

Diante disso, uma dúvida pode surgir: qual a principal diferença entre a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação de marcas?

A principal diferença entre essas modalidades de comunicação são seus objetivos gerais que, enquanto no caso da comunicação de marca se refere ao reconhecimento da qualidade em seus produtos, ao aumento do valor de marca percebido, e à representatividade mercadológica da marca perante seus concorrentes, no caso da comunicação mercadológica, esses objetivos gerais estão diretamente conectados à melhoria do desempenho mercadológico da empresa, o que se dá pelo aumento do faturamento, do número de produtos vendidos e da participação relativa em seus mercados de atuação.



Lembre-se

Os objetivos gerais da comunicação institucional estão ligados à obtenção de simpatia por parte dos públicos de relacionamento, à percepção de credibilidade e ao reconhecimento, por parte desses públicos, do caráter ético da atuação geral da empresa.

Com tudo o que foi abordado até o momento, uma pergunta pode surgir: quais são os recursos de comunicação social mais utilizados em cada uma dessas três modalidades de comunicação integrada organizacional? A resposta você encontra no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 | Recursos de comunicação social para a comunicação integrada organizacional

RECURSOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL		
COMUNICAÇÃO INTERNA	COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
Murais	Sinalização Interna	Relações Públicas
Caixas de Sugestão	Comunicados, Memorandos e Circulares	Jornalismo Empresarial
Boletins Informativos	Manuais	Assessoria de Imprensa
Cartazes	Tutoriais	Publicidade e Propaganda
Eventos	Instruções Normativas	Eventos
Rádio Interna	Instruções Operacionais	Feiras
TV Interna	Relatórios de Desempenho	Patrocínios
Intranet (Páginas, Sites e Portais)	Intranet (Páginas, Sites e Portais)	Internet (Páginas, Sites e Portais)
E-mails	E-mails	E-mails
Aplicativos	Aplicativos	Aplicativos

Fonte: elaborada pelo autor.

Agora que você já recebeu os conhecimentos necessários para identificar, caracterizar, entender como funcionam e saber para que situações e objetivos comunicacionais cada uma das três modalidades de Comunicação Organizacional é mais indicada, chegou o momento de você aprender como elas se inter-relacionam, atuam conjuntamente e participam das estratégias comunicacionais que as empresas estabelecem.



Refleta

Como as características, os recursos e os objetivos comunicacionais da comunicação interna, administrativa e institucional podem colaborar para que uma empresa alcance seus objetivos estratégicos em matéria de comunicação integrada organizacional?

Antes de continuarmos, cabe fazermos aqui um aparentemente pequeno, mas decisivo ajuste conceitual: quando consideramos a atuação individual das três modalidades de comunicação aqui apresentadas, estamos nos referindo a comunicação organizacional feita até as últimas décadas do século XX. O que hoje se apresenta como uma necessidade real das empresas atuantes no século XXI, é uma integração dessas três modalidades comunicacionais e de suas práticas, o que configura a mais recente e avançada prática da comunicação integrada organizacional.

Por outro lado, vale ressaltar também que todas as informações colocadas aqui possuem caráter didático e por isso foram trazidas a seu conhecimento. Além disso, é importante que você saiba que ainda há um significativo número de empresas que realizam sua comunicação segundo os parâmetros do século passado, operando cada modalidade de comunicação apresentada separadamente, com profissionais e departamentos específicos para a gestão de cada uma dessas modalidades.



Lembre-se

A principal diferença entre a comunicação organizacional desenvolvida até o final do século XX e a comunicação integrada organizacional, realizada pelas empresas atuantes dentro dos mais altos parâmetros de qualidade operacional do século XXI são as necessárias e inevitáveis integrações e colaborações que se desenvolveram entre as modalidades e as práticas comunicacionais apresentadas neste material, as quais atuam de forma cada vez mais complementar.

Para que tal integração ocorra e, dessa forma, as comunicações interna, administrativa e institucional possam atuar de modo cada vez mais complementar, é necessário que as práticas de todas as modalidades comunicacionais sejam desenvolvidas a partir de um conjunto comum de Diretrizes Organizacionais, as quais devem ser necessariamente oriundas da missão, visão, valores, propósitos, da cultura organizacional e do planejamento estratégico que as empresas estabelecem no transcorrer de sua operação.

Será somente atuando assim que as empresas conseguirão praticar uma comunicação organizacional efetivamente integrada, obtendo como resultado os ganhos de sinergia que essa prática oferece, os quais vão desde a redução no custo das ações comunicacionais, com aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade dessas ações, até o desenvolvimento de um conjunto institucional de imagem, identidade e reputação capaz de levar a empresa a um reconhecimento cada vez mais extraordinário em seu mercado de atuação.



Pesquise mais

A Diretoria da Fundação Faculdade de Medicina de São Paulo possui um exemplo de Circular que pode servir como referência para elaboração da estrutura de um comunicado normativo.

Acesse o seguinte link e aprenda mais.

Disponível em: <http://extranet.ffm.br/Circulares/circularesDesuso/Circular02_2010.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

Sem medo de errar

Você acabou de passar pelo processo de integração de novos funcionários da empresa Lactos Laticínios, durante esse processo, aprendeu as diretrizes organizacionais dessa empresa, isto é, a missão, sua visão e valores, os quais relembramos a seguir:

Missão: produzir laticínios com a maior qualidade possível e, por meio de nossos produtos, agregar prazer e satisfação à vida de nossos clientes.

Visão: ser uma empresa reconhecida por produzir laticínios excelentes, por aumentar a clientela e melhorar os lucros dos seus distribuidores e por contribuir decisivamente para que clientes, colaboradores e parceiros desfrutem de uma qualidade de vida extraordinária.

Valores: excelência em produção e serviço, respeito à dignidade humana e animal, prazer em fazer melhor, desejo de inovar e estar sempre à frente.

Agora, uma vez que você já se familiarizou com essas diretrizes organizacionais, lhe foi passada a tarefa de comunicar a missão, a visão e os valores da Lactos Laticínios para todos os colaboradores e distribuidores atuais que se encontram vinculados ao escritório da região em que você atua.

Para cumprir essa tarefa, a melhor maneira de você atender os requisitos é por elaborar dois tipos de materiais, um cartaz voltado para a divulgação dessas diretrizes ao público interno e um pôster voltado para a divulgação dessas diretrizes aos seus distribuidores atuais.

Para sua atividade, lembre-se de definir qual é o tipo de comunicação empresarial que oferece os melhores recursos para que você atenda a essas demandas. Além disso, procure elaborar os materiais integrando mais de um tipo de comunicação empresarial em seu desenvolvimento, escolhendo para tal uma linguagem que melhor colabore para que você obtenha os resultados necessários.

Caso prefira trabalhar com a comunicação digital, você pode criar uma página de abertura para a intranet da empresa, a qual deve comunicar-se diretamente com os colaboradores da Lactos, e criar um e-mail a ser enviado para os distribuidores, conforme pede a tarefa que lhe foi assignada, apresentando a esses públicos as diretrizes que você conheceu durante seu processo de integração.

Tendo isso em mente, esteja sempre atento a perceber tanto as diferenças que existem entre a comunicação interna, a comunicação administrativa e a comunicação institucional, quanto a maneira como elas se inter-relacionam, pois será a partir dessas percepções que você saberá escolher a melhor maneira de realizar sua tarefa.

Copa da “Mãe Joana”

Descrição da situação-problema

Você já encerrava seu expediente quando, numa última olhada em sua caixa de mensagens, um e-mail recém-chegado e com a palavra “URGENTE” chamou sua atenção.

Ao abrir a mensagem você lê uma denúncia que traz um extenso relato feito à ouvidoria interna da Lactos Laticínios sobre como a copa que serve ao escritório onde você trabalha se tornou um local que vem gerando crescente desagrado em seus colegas, sendo que os motivos para isso são basicamente dois: sujeira e bagunça.

Nesse relato anônimo você encontrou uma descrição pormenorizada e acompanhada de fotos, nas quais se registrou uma série de ocorrências que evidenciavam o mau uso dos espaços e dos equipamentos da copa, como mesas, cadeiras, geladeira e forno de micro-ondas.

Além disso, reclamou-se da louça suja deixada na pia de um dia para o outro, além do fato desse descaso com a ordem, a limpeza e o bem-estar de todos do escritório estar atrapalhando o serviço da pessoa responsável por fazer a limpeza do escritório, a qual, devido ao mau cheiro gerado por essa desordem, tem seu trabalho interrompido e impactado por ter que deixar de executar as tarefas que lhe foram designadas para resolver o problema da sujeira e da bagunça deixada pelos funcionários que frequentam a copa.

Já se perguntando porque você está recebendo esse e-mail, no último parágrafo da mensagem você entende o motivo de terem enviado ela justamente para você. Diferentemente do que ocorreu com o resto da mensagem, o que você encontra não foi uma reclamação, mas sim uma demanda feita por seus superiores para que você elabore um e-mail a ser enviado a todos os colaboradores vinculados ao escritório em que você atua, contendo um breve conjunto de normas que incentive o melhor uso coletivo da copa, com regras bem claras sobre o que pode e o que não pode ser feito lá, como os espaços e os equipamentos de uso comum devem ser usados e mantidos após o uso.

Após ler o e-mail, você resolve ir até a copa e observa que além da grande movimentação de pessoas naquele espaço, praticamente

todos os problemas relatados no e-mail estão expostos a olhos vistos, portanto, você imediatamente percebe não há tempo a perder.

Resolução da situação-problema

Para cumprir essa atribuição você deve preparar um e-mail a ser distribuído para todos os colaboradores. Ao elaborar o conteúdo dessa mensagem você deve se certificar de ter abordado cada um dos problemas relatados e ter criado um conjunto de normas de uso e conduta que dê conta de grande parte das situações relatadas na denúncia.

Assim, com base nesses parâmetros, você elabora o “Regras da Copa”, um comunicado normativo que contém todos os itens necessários para regulamentar o uso da copa pelos colaboradores do escritório em que você trabalha. Esses parâmetros são:

1. Horários para utilização da Copa:
 - 1.1. Café da manhã: das 7h às 10h.
 - 1.2. Almoço: das 11h às 15h.
 - 1.3. Lanche: das 16h às 18h.
2. Após o uso, todos os utensílios utilizados pelos colaboradores devem ser limpos e acondicionados em seus respectivos lugares.
3. É proibido retirar os utensílios não-descartáveis da copa para uso externo.
4. Os alimentos trazidos pelos colaboradores devem ser consumidos ou retirados da geladeira até o final do expediente, sob pena de descarte do durante o fechamento diário do escritório.
5. Os alimentos devem estar sempre acondicionados em embalagens próprias para tal, sendo proibido o acondicionamento de alimentos em sacolas de plástico.
6. Após o uso do micro-ondas, caso o alimento colocado produza qualquer tipo de sujeira interna, o equipamento deve ser limpo imediatamente.
7. O uso dos panos de prato e toalhas disponibilizados na copa deve ser exclusivamente para secar os utensílios, sendo vedado o uso desses panos e toalhas para a secagem de qualquer parte do corpo dos colaboradores.

8. Todo lixo gerado pelo uso da copa deverá ser descartado nas lixeiras deixadas no próprio local.

9. Para que todos possam utilizar o espaço da copa para suas refeições, a permanência na copa deve se restringir somente ao período de alimentação, sendo proibido o uso desse ambiente para qualquer tipo de recreação.

10. A pessoa responsável por gerenciar a copa é (fulano(a) de tal), sendo que suas solicitações aos demais colaboradores devem ser cumpridas à risca.

Faça valer a pena

1. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”, explica a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori (2001, [s.p], apud LEITE, 2006, [s.p]). Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

Considerando o texto anterior, assinale a alternativa que apresenta corretamente uma das funções da comunicação interna:

- a) Divulgar para os consumidores o evento de lançamento de um produto novo.
- b) Desenvolver um tutorial para orientar o uso da intranet da empresa.
- c) Divulgar para os colaboradores a festa comemorativa do dia das crianças.
- d) Instruir o trabalho de um colaborador por meio da elaboração de um manual.
- e) Levar ao conhecimento da imprensa as premiações recebidas pela empresa.

2.



Todo o trabalho de comunicação institucional integrado à comunicação mercadológica e principalmente, à comunicação interna (se bem conduzido a partir de um bom “briefing”, consistente com os valores espousados pelos fundadores e corpo funcional e alinhado com missão, visão e posicionamento mercadológico da organização), contando, ainda, com fornecedores de serviços bem preparados, equipe motivada e conduta transparente, de

fato, pode levar a resultados superiores e perenes em termos de valorização de uma marca de empresa nesses tempos de “comoditização” de produtos e serviços, quando todos concorrentes ferozes e competentes parecem tão iguais em termos de qualidade e especificações, e tão parelhos em termos de preço e distribuição. (NETO, 2010, [s.p])

Assinale a alternativa que apresenta corretamente o conjunto de diretrizes organizacionais que deve influenciar no desenvolvimento das ações de comunicação institucional.

- a) Visão, faturamento e valores.
- b) Código de ética, instruções normativas e missão.
- c) Valores, missão e resultados.
- d) Comunicação, visão e valores.
- e) Visão, valores e missão.

3.

A ideia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo. Este impacto é obtido através da sinergia, as conexões que são criadas na mente do receptor como resultado de mensagens que se integram para criar um impacto de poder maior do que qualquer mensagem individual por si só. As mensagens e seus conceitos, repetem unidades essenciais de significado ao longo do tempo através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, estas quando integradas, irão unir-se para criar estruturas de conhecimento e atitudes coerentes no receptor. (CASALI, 2002, p. 9)

Marque a alternativa que mostra corretamente uma ação de comunicação que se caracteriza como uma aplicação dos conceitos de comunicação integrada.

- a) Patrocínio de ação de Responsabilidade Social organizada por colaboradores da empresa em parceria com uma ONG que cuida de desabrigados.
- b) Anúncio publicitário colocado em outdoor na principal via de acesso à cidade.
- c) Envio de um texto para os principais jornais da cidade relatando, do modo mais objetivo possível, a inauguração de uma nova fábrica.
- d) Criação de uma página eletrônica voltada para a emissão de notas fiscais por parte dos distribuidores.
- e) Envio de e-mail a todos os colaboradores da empresa, promovendo a reciclagem de lixo em seu departamento de atuação.

Seção 3.2

Estratégias e objetivos de comunicação

Diálogo aberto

Olá, aluno!

No programa de trainee do qual participa, você já realizou um comunicado das Diretrizes Organizacionais da Lactos Laticínios ao público interno e aos seus distribuidores atuais, chegou a hora de você comunicar a todos os colaboradores, fornecedores, parceiros comerciais e distribuidores e também ao poder público e à imprensa, que a Lactos Laticínios decidiu realizar uma mudança estratégica em seu modelo de negócios e passa, agora, a comercializar seus produtos no varejo e distribuindo-os para todas as regiões do Brasil.

Considerando essa situação, seus superiores concluíram que a forma mais eficiente, eficaz e efetiva de estabelecer contato com todos esses públicos e comunicá-los sobre essa mudança é a realização de um evento que seja capaz de reunir tais públicos, possibilitando que a empresa realize todas as comunicações necessárias num único momento comunicacional.

A partir dessa decisão, você recebeu duas atribuições, a saber, a de criar o nome do evento e a de exercer a função de porta-voz da Lactos Laticínios no início e no final desse grande encontro, ficando responsável por realizar tanto o discurso de abertura, como o de encerramento do evento.

Dado o tamanho dessas responsabilidades, é essencial que você desenvolva a redação de seus discursos e o nome para esse evento com a mais absoluta consciência possível acerca das funções da comunicação empresarial, sendo capaz de expressar todo o caráter administrativo, político e cultural dessas comunicações por meio de suas palavras.

Com isso em mente, algumas questões surgem: quais objetivos comunicacionais esse nome deve alcançar? Qual função da comunicação é mais indicada para que eu alcance esses objetivos? Em relação aos discursos, quais deverão ser as finalidades deles?

Como integrar as funções da comunicação de tal forma que os discursos, a partir do exercício dessas funções, possam ser mais bem-sucedidos atingindo sua finalidade?

Considerando essas questões, cujas respostas serão absolutamente úteis para que você realize essas tarefas da melhor maneira possível, nesta seção você vai conhecer as funções gerais da comunicação empresarial, as quais se referem às funções exercidas por todo e qualquer ato comunicacional desenvolvido pelas empresas.

Além disso, também estudaremos como a comunicação empresarial bem como as funções gerais podem exercer algumas funções mais específicas, as quais são classificadas como função política, função administrativa, e função cultural.

Por fim, com base nesses conhecimentos, avançaremos em nosso estudo visando compreender como fazer uso intencional e oportuno dessas funções, aprendendo como equilibrar a atuação de cada uma delas da maneira mais eficiente possível, o que permitirá que você, estudante, adquira as competências necessárias para decidir quando e de que modo as utilizar para aumentar a eficácia e a efetividade de suas ações comunicacionais.

Vamos começar nosso trabalho, lembre-se de gravar seus discursos, pois somente assistindo às gravações é que você e seus superiores conseguirão, com calma e atenção, avaliar corretamente seu desempenho.

Não pode faltar

Nesta seção abordaremos um assunto muito relevante para a área da comunicação integrada organizacional, o qual, apesar de sua importância fundamental, nem sempre é abordado quando se ensina a teoria ou a prática da comunicação empresarial. Estamos falando sobre as funções exercidas pelas ações de comunicação organizacional.

Por ser considerado algo “natural” de todos os processos comunicacionais, uma vez que inconscientemente o senso comum estabelece como fato a ideia de que toda ação de comunicação exerce necessariamente uma função de interação social, é raro que

mesmo profissionais experientes e atuantes nos departamentos de comunicação das empresas sejam capazes de ir além desse senso comum e adquirir consciência sobre essas funções.



Refleta

Você já parou para pensar por que você se comunica da forma como você se comunica e não de uma maneira diferente?

Já percebeu que, tanto no âmbito pessoal como no profissional, quando você resolve se comunicar, você sempre espera que seu ato de comunicação exerça algum tipo de função, ou seja, tenha alguma utilidade específica?

Pensando sobre essas questões, você pode estar se perguntando: qual a importância dessa tomada de consciência? Em que isso pode mudar o meu jeito de me comunicar com os outros?

Em primeiro lugar, é importante que um profissional de comunicação competente tenha absoluta consciência de que, assim como ocorre com as ações de comunicação desenvolvidas pelas pessoas, todo processo comunicacional que ocorre dentro e fora do âmbito organizacional exerce um conjunto de funções gerais e específicas.



Assimile

Essas funções gerais e específicas podem ser determinadas pela empresa, com base não apenas em seu planejamento estratégico, mas também nas situações vivenciadas internamente por seus colaboradores e nas demandas que surgem a partir de sua própria forma de operar, ou seja, a partir de seu microambiente, bem como pelos contextos mercadológicos e sociais dos quais a empresa participa, ou seja, a partir de seu macroambiente.

Em segundo lugar, é essencial que o profissional de comunicação de alto nível tenha sempre em mente que essas funções gerais e específicas, exercidas por todo ato comunicacional, devem ser conhecidas, percebidas, monitoradas, executadas e controladas constantemente por ele e pelos demais profissionais atuantes nas diversas modalidades de divisões administrativas e/ou

consultorias que assumem a responsabilidade de gerenciar as áreas da comunicação empresarial, de tal forma que todos os atos comunicacionais ocorridos e desenvolvidos sob suas responsabilidades alcancem maior eficácia e efetividade possível dentro dos objetivos que foram previamente estabelecidos a eles.



Imagine

Você está almoçando com sua família para comemorar um aniversário e, durante o almoço, você resolve contar uma piada. Quais são os objetivos para esse ato comunicacional?

Se o objetivo for gerar risos e sorrisos, será necessário que esse ato exerça suas funções gerais e específicas de uma determinada maneira. Mas, se o objetivo for despertar uma reação de inconformismo, seu ato precisará exercer suas funções gerais e específicas de um modo diferente.

Com isso em mente, aprenderemos agora como se desenvolvem as classificações das funções exercidas pela comunicação empresarial, conhecendo cada uma dessas categorias e as características que as distinguem entre si.

Funções gerais da comunicação empresarial:

As funções gerais da comunicação empresarial expressam os objetivos mais genéricos estabelecidos para os atos comunicacionais desenvolvidos pelas organizações. Tais funções são classificadas dentro das seguintes modalidades:

Função de Orientação/Controle:

Essa função é diretamente ligada à modalidade da comunicação administrativa, apresentada na seção anterior, e é exercida pelo aspecto instrucional, operacionalizador e controlador que podem compor os atos comunicativos desenvolvidos pelas empresas.

Função de Motivação:

Essa função é ligada à modalidade da comunicação interna, apresentada na seção anterior, e é exercida por ações de comunicação

que visam incentivar os colaboradores a superar metas, alcançar objetivos e aprimorar a qualidade de seus desempenhos profissionais.

Função de Expressão Emocional:

Essa função é exercida pelas comunicações pessoais realizadas pelos colaboradores das empresas e serve para o desenvolvimento de maior integração social, maior colaboração e maior empatia entre as pessoas que trabalham a serviço das organizações. Além disso, também pode servir como uma válvula de escape em situações particulares de estresse, demandas excessivas e tensão social.

Função de Informação:

Essa função, também mais ligada à comunicação administrativa, é utilizada quando há troca, compartilhamento ou simplesmente transmissão de dados entre duas ou mais pessoas ou entre dois ou mais setores das empresas, de tal forma que, abastecidos por esses dados, tanto os colaboradores operacionais como os gestores possam aumentar as chances de que, ao lidar com algum problema ou demanda, eles alcancem a melhor decisão e encontrem o melhor caminho possível para responder a essas eventualidades.

Um outro ponto que vale a pena destacar é que, em se tratando das funções gerais da comunicação empresarial, o exercício de qualquer uma das quatro funções aqui apresentadas não é exclusivo, ou seja, é absolutamente normal que um mesmo ato comunicacional exerça mais de uma dessas funções ao mesmo tempo, sendo que as ações de comunicação empresarial mais bem elaboradas exercerão efetivamente todas essas funções gerais, sendo capazes de informar, motivar, orientar/controlar e expressar emoções ao mesmo tempo.



Pesquise mais

Para conhecer um pouco mais sobre essas funções gerais da comunicação empresarial, assista ao vídeo indicado a seguir.

Universidade de São Paulo. e-Aulas: Portal de videoaulas – Comunicação – Parte 1. Disponível em: <<http://eaulas.usp.br/portal/video.action?idItem=7294>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

Funções específicas da comunicação empresarial

Deferentemente do que ocorre com as funções gerais, as funções específicas da comunicação empresarial expressam objetivos mais definidos e particulares para as ações de comunicação desenvolvidas pelas organizações. Essas funções, por sua vez, são classificadas como função política, função administrativa e função cultural, as quais conheceremos em maiores detalhes.

Função Política:

Essa função, mais ligada à comunicação interna, e também bastante atuante na comunicação administrativa e na comunicação institucional, se faz presente no ambiente interno das empresas (microambiente) como no externo (macroambiente), sendo perceptível nos atos comunicacionais que expressam as relações de liderança, subordinação e poder que já existem nas hierarquias formais das organizações e dos mercados onde as empresas atuam. A função também está presente naquelas empresas que se desenvolvem espontaneamente entre os colaboradores e os participantes (*players*) que concorrem dentro de um mesmo mercado de atuação.

Nesse sentido, o “poder micro” se relaciona com o microambiente organizacional e permeia as relações pessoais e profissionais desenvolvidas por indivíduos e grupos atuantes dentro das organizações, estabelecendo as hierarquias formais e informais que determinam as relações de liderança, subordinação e poder existentes nesse contexto. Nesse âmbito, as estratégias de comunicação integrada organizacional devem sempre ponderar quais são as necessidades e as expectativas existentes entre os públicos-alvo das ações de comunicação durante seu desenvolvimento, que tenham por objetivo intervir de algum modo nesses contextos de relacionamento.

Por outro lado, o “poder macro” se relaciona com o macroambiente em que a organização está inserida e reflete a interdependência que as empresas apresentam em relação a seus fornecedores, compradores, concorrentes, organizações de classe, como os sindicatos, e as organizações governamentais. Nesse âmbito, as estratégias de comunicação integrada organizacional devem se concentrar no gerenciamento dos aspectos formais

e informais de liderança, subordinação e poder existentes nos relacionamentos desenvolvidos com esses agentes e nas demandas que eles possuem, fazendo uso seletivo desses relacionamentos e demandas em prol dos interesses da organização.



Exemplificando

Um profissional de comunicação precisa elaborar dois relatórios contendo as mesmas informações, sendo que um deles será entregue exclusivamente aos membros do Conselho de Administração, à Presidência e à Vice-Presidência da empresa, enquanto o outro será distribuído a todos os colaboradores operacionais por meio de uma circular publicada pelo Departamento de Comunicação.

Devido ao fato de que os públicos são bastante diferentes, distinguindo-se principalmente no aspecto das relações de poder exercidas por cada um deles, será absolutamente necessário que o profissional que elaborará esses relatórios selecione cuidadosamente a linguagem e a identidade visual, inclusive prestando atenção no tipo de veículo de comunicação e no material que será utilizado na confecção dessas publicações.

Função Administrativa:

Como seria esperado, essa função é mais ligada à Comunicação Administrativa e, portanto, é exercida em quase sua totalidade no ambiente interno das empresas (microambiente). É perceptível nas ações de comunicação que fazem as articulações que viabilizam e aprimoram as interações operacionais que precisam se desenvolver entre os setores, grupos e subgrupos que atuam dentro das organizações e cujo trabalho mantém essas organizações funcionando nas suas melhores condições possíveis de produção, desenvolvem-se também entre os setores, grupo e subgrupos que compõem o chamado “público misto”, a saber, os acionistas, sócios e investidores, os distribuidores e revendedores, os fornecedores de insumos e os prestadores de serviços.



Assimile

A função administrativa, assim como a comunicação administrativa, se manifesta nas ações de comunicação que visam viabilizar a melhor execução possível de cada uma das funções profissionais que atuam nas

empresas, sendo uma função comunicacional que possui uma linguagem mais técnica e impessoal e que é bastante utilizada quando superiores, subordinados e colegas querem compartilhar informações e vivências de caráter essencialmente profissional, burocrático e/ou operacional.



Lembre-se

Tanto as ações de comunicação de caráter formal como as de caráter informal podem exercer a função administrativa. Do mesmo modo, as ações de comunicações de caráter *top-down* (de cima para baixo, ou de superior para subordinado), as de caráter *bottom-up* (de baixo para cima, ou de subordinado para superior) e as de caráter horizontal, ou lateral, podem exercer a função administrativa.



Exemplificando

Numa empresa prestadora de serviços de Telemarketing, os processos de padronização do desempenho operacional exigem que os funcionários atuantes no contato telefônico com os clientes sigam, do modo mais preciso e rigoroso possível, um determinado *script* de atendimento. Esse script é um material de comunicação empresarial de caráter formal e *top-down*, que manifesta e exerce prioritariamente a função administrativa da comunicação.

Função Cultural:

Essa função é aquela que se caracteriza por ser mais fortemente vinculada à comunicação interna e à comunicação institucional, se fazendo presente, assim como no caso da Função Política, no ambiente interno das empresas (microambiente) e no ambiente externo (macroambiente).

Tal função é reconhecida e exercida nos atos comunicacionais que atuam em dois sentidos diferentes, porém, complementares e concomitantes

O primeiro deles é a função que a comunicação empresarial possui de desenvolver, fomentar, propagar, reforçar e proteger a cultura organizacional, aqui entendida como o conjunto das ideologias, das práticas e das dinâmicas de relacionamentos pessoais e profissionais que são cultivadas e vivenciadas pelos colaboradores, terceirizados ou não de uma determinada empresa.

O segundo desses sentidos é a função que a comunicação empresarial possui de viabilizar a mais positiva e frutífera convivência possível entre colaboradores, terceirizados ou não, que apresentam como parte de sua herança, de sua identidade e de sua personalidade, origens culturais diversas entre si e em relação à cultura organizacional que se cultiva e se vivencia em cada contexto organizacional no qual cada um de nós exerce seu ofício.

Assim sendo, é só por meio de uma coordenação atenta e cuidadosa do exercício conjunto desses dois sentidos que a função cultural da comunicação empresarial alcançará seus mais altos níveis de desempenho e permitirá que as organizações cultivem e manifestem suas Diretrizes Organizacionais não só em seu microambiente, mas também em seu macroambiente, permitindo, dessa forma, que tais empresas desenvolvam tanto uma identidade organizacional forte e marcante, como uma imagem empresarial capaz de refletir sua missão, sua visão e seus valores da maneira mais notável e positiva possível.



Atenção

A Função Cultural se caracteriza por ações de comunicação que tem como foco a divulgação, o exercício e o compartilhamento dos elementos que compõem a cultura organizacional das empresas, visando que essa cultura seja cada vez mais conhecida, reconhecida, expressada e compartilhada.

Já a função administrativa tem como foco fornecer os subsídios informacionais necessários para o melhor desempenho técnico-operacional possível das funções profissionais que os colaboradores de uma empresa qualquer desenvolvem durante o funcionamento diário das empresas.



Exemplificando

Quando uma empresa desenvolve ações de comunicados para divulgação interna e externa de sua missão, de sua visão e de seus valores, ela estará desenvolvendo materiais que expressam perfeitamente o que se espera de um ato comunicacional cujo objetivo demanda o exercício da função cultural da comunicação empresarial.



Pesquise mais

Para conhecer um pouco mais sobre uma ação de comunicação empresarial que exerce a função cultural, acesse o link e veja as diretrizes organizacionais da NET, a empresa que ostenta o título de líder em TV por assinatura e banda larga no Brasil.

Disponível em: <<https://www.netcombo.com.br/institucional/diretrizes-organizacionais>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

Considerando tudo que foi colocado aqui sobre as funções gerais e específicas da comunicação empresarial, você pode estar pensando: será que as funções específicas apresentadas sobre a função política, a função administrativa e a função cultural podem atuar em conjunto, assim como ocorre com as funções gerais?

A resposta é sim, essas funções específicas não só podem como devem atuar em conjunto, novamente repetindo o que ocorre com as funções gerais da comunicação empresarial, as ações de comunicação empresarial mais bem elaboradas serão completamente capazes de exercer todas essas funções específicas e também as funções gerais, sendo capazes de informar, motivar, orientar/controlar e expressar emoções, ao mesmo tempo em que manifestam relações de poder, modos de operacionalizar as diversas modalidades de trabalhos que as pessoas desenvolvem dentro das empresas e a cultura organizacional que permeia e dá sentido abstrato e transcendental a todo tipo de atividade produtiva que os colaboradores desenvolvem dentro do âmbito empresarial.



Faça você mesmo

Na empresa em que você atua, procure 5 ações de comunicação empresarial realizadas nos últimos 12 meses, buscando encontrar ações de comunicação que tenham utilizado veículos de comunicação diferentes para alcançarem seus públicos-alvo.

Caso você não esteja trabalhando no momento, procure por essas ações de comunicação empresarial no Campus Universitário em que você estuda.

Com esses materiais em mãos, categorize-os de acordo com as funções da comunicação empresarial que eles exercem.

Sem medo de errar

Agora que você já conheceu e compreendeu tanto as funções gerais da comunicação empresarial como as específicas, a saber, a função política, a função administrativa, e a função cultural da comunicação, chegou o momento de comunicar a todos os colaboradores, fornecedores, parceiros comerciais e distribuidores e também ao poder público e à imprensa, sobre a mudança estratégica que a Lactos Laticínios decidiu realizar em seu modelo de negócios, passando agora a comercializar seus produtos também no varejo e os distribuindo para todas as regiões do Brasil.

Para isso, seus superiores concluíram que a forma mais eficiente, eficaz e efetiva de estabelecer contato com todos esses públicos e comunicá-los sobre essa mudança é a realização de um evento que seja capaz de reunir esses públicos, possibilitando que a empresa faça todas as comunicações necessárias num único momento.

A partir dessa decisão, você recebeu a tarefa de criar o nome do evento e de exercer a função de porta-voz da Lactos Laticínios no início e no final desse grande encontro, ficando responsável por realizar tanto o discurso de abertura como o de encerramento do evento.

Assim sendo, e considerando o porte de suas responsabilidades, relembre as questões que você possuía no início desta seção e use seus conhecimentos sobre as funções gerais e específicas da comunicação empresarial para respondê-las. Com o conteúdo aprendido, você terá em suas mãos alguns dos mais úteis instrumentos para o desenvolvimento de seus discursos e para dar um nome ao evento.

Além disso, como você estará atuando como porta-voz da empresa, tais instrumentos também irão colaborar para que você desenvolva a redação de todos esses materiais com uma atenção e um cuidado especial em relação ao uso do tipo de linguagem mais qualificada para tal, ou seja, uma linguagem que respeite rigorosamente a norma culta da língua portuguesa.

Com tudo isso em mente, vamos ao trabalho.

Em primeiro lugar, em relação ao nome do evento, você pode pesquisar na internet os nomes que as empresas costumam definir

para eventos similares ao que sua empresa organizará, ou seja, eventos de lançamento de produto, ou de lançamento de novas marcas ou de atuação em novos mercados. A propósito, vale lembrar que esse nome deve ser esclarecedor sobre os propósitos do evento, e ser capaz de chamar a atenção, despertar o interesse, gerar vontade de participação, e incentivar os convidados a efetivamente corresponder ao convite e comparecer.

Em seguida, para elaboração dos discursos, aqui vão algumas dicas:

Dica-1 - Responda as seguintes questões: qual é o tema do Discurso? Qual a duração? Qual é o objetivo? Quem será o público? Quantas pessoas estarão presentes? Qual o nível de conhecimento e interesse dessa plateia?

Dica-2 - Abertura do discurso: comece com sua apresentação (nome, ocupação, experiências significativas), em seguida, cumprimente a plateia e faça um agradecimento inicial; apresente claramente o tema do discurso, estabeleça pequenos momentos-chave para criar curiosidade, expresse os objetivos de seu discurso, conecte sua introdução com o corpo do texto para aumentar o dinamismo de sua fala.

Dica 3 – Corpo do texto: atenha-se ao tema e defina o número de tópicos, um para cada subtema. A propósito, para um discurso de 5 minutos, estabeleça até 3 tópicos; para 10 minutos, de 3 a 5 tópicos, para 30 minutos ou mais 6 a 10 tópicos, entre esses tópicos, identifique as questões relativas ao tema, fale sobre elas, e sugira respostas a essas questões.

Dica-4 – Encerramento: Retome o tema e suas respostas para as questões relativas a ele, crie algum tipo de vínculo com a plateia, convidando-os a compartilhar suas ideias e propostas, feche seu discurso com um agradecimento final e uma frase de impacto. Para essa frase, use uma fala bastante forte e confiante, ou uma citação de alguém cujo reconhecimento público, por parte da plateia, seja positivo e inspirador.

O escritor-fantasma

Descrição da situação-problema

O trabalho de escritor-fantasma é uma das atividades mais praticadas pelos profissionais da área da comunicação que, por um motivo ou outro, resolvem deixar de lado o trabalho corporativo regular e se tornam empreendedores que iniciam uma carreira como consultores em comunicação, redatores ou “criativos” (diretor de criação), na modalidade de contratação conhecida como “frila”, (abreviatura aportuguesada para *freelancer*). Nesse contexto, esses profissionais atuam sob demanda e, normalmente, dependem somente de si mesmos e de seus contatos para conseguir novos contratos, os quais são conhecidos pelo jargão *Jobs*.

Mas em que situação alguém contrata o trabalho de um escritor-fantasma?

Dada a grande importância ultimamente adquirida pelos blogs de empresas e pelas páginas empresariais e profissionais mantidas em redes sociais, como o LinkedIn, o Facebook e o Instagram, tem se tornado cada vez mais comum que as empresas demandem de seus executivos a elaboração de publicações que abordem assuntos de interesse da empresa e de seus clientes, as quais também devem servir como uma propaganda da própria empresa, de seus profissionais e da qualidade daquilo que ela oferece ao mercado.

Como consequência disso, quer seja por falta de tempo, por falta de competência ou mesmo por falta de interesse, muitos executivos estão terceirizando a elaboração desses textos e postagens de redatores e “criativos” mais qualificados e confiáveis que eles possuem trabalhando em suas empresas, de tal modo que esses profissionais especializados em comunicação, atuem como escritores-fantasmas das ações de comunicação que são demandas desses executivos.

Em seu trabalho, pouco antes de ir embora, o vice-presidente de operações, o filho mais velho do dono da Lactos Laticínios, ligou no seu ramal e lhe chamou à sala dele para lhe oferecer uma tarefa e uma recompensa, as quais consistem em uma proposta financeira

de 50% de seu salário mensal. Para isso, você deve elaborar, durante o final de semana, uma postagem completa para publicação no LinkedIn, discutindo sobre a importância da liderança para o atingimento de uma qualidade extraordinária de produção.

Você prontamente aceitou o desafio e saiu da empresa pensando no trabalho em questão. Qual o melhor título possível para essa postagem? Quais funções gerais e específicas da comunicação empresarial que melhor lhe indicarão os objetivos comunicacionais a seguir? Qual a melhor linguagem? Quais os públicos-alvo a serem atingidos?

Resolução da situação-problema

Para realizar essa tarefa, o primeiro passo é explorar a rede social indicada e descobrir como são os textos que costumam ser publicados lá. Em seguida, você deve definir as funções da comunicação empresarial que esse ato comunicacional deve exercer para alcançar seus objetivos. No caso dessa tarefa, as funções gerais mais indicadas são a função de motivação, de expressão emocional, de informação, e as funções específicas mais indicadas são a função política, importante para expressar a posição de autoridade que o divulgador do texto quer demonstrar e a função cultural, importante para expressar tanto os valores que o divulgador quer exprimir como sua visão acerca do tema do texto.

Com isso em mente, o próximo passo é reunir todo o material que você já possui sobre os temas da postagem demandada, a saber, liderança e qualidade extraordinária de desempenho e buscar outros materiais que sejam úteis para compor ou para complementar o que você já tem.

Contudo, caso você não tenha matéria relacionada a esses temas, privilegie em sua pesquisa os materiais que apresentem as origens reconhecidamente mais qualificadas. Referências bibliográficas dos livros mais premiados sobre esses temas podem ser excelentes fontes de inspiração e material para seu trabalho.

Após essa pesquisa bibliográfica, é chegada a hora de começar a elaborar seus rascunhos e estudos, os quais a cada revisão se aproximarão da postagem final.

Por fim, é de fundamental importância que você escolha alguém colaborativo(a) e de sua mais estrita confiança para apresentar seu

trabalho e ouvir as opiniões que ele despertará. Dessa forma, você poderá finalizar realizando os últimos detalhes em sua obra, escolher um título que expresse o tema da postagem e instigue o seu público-alvo a ler o conteúdo até o final e entregá-la ao executivo.

Faça valer a pena

1.



O funcionário está em busca da informação que se traduza num real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas [...]. Informação nunca é demais desde que o funcionário saiba o que fazer com ela. A quantidade ideal de informação é definida a partir do seu nível de interesse. (BRUM, 2000, p. 81)

Identifique as funções gerais da comunicação empresarial que se relaciona diretamente com o texto e assinale a alternativa correta.

- a) Função de orientação/controle e de expressão emocional.
- b) Função de informação e de motivação.
- c) Função política e administrativa.
- d) Função administrativa e cultural.
- e) Função cultural e política.

2.



Constata-se que, nos momentos de crises, por exemplo, os canais informais trabalham rapidamente. Boatos e outros ruídos na comunicação que se alastram pela empresa, podem ser dissipados e seus “mentores” transformados em elementos positivos para a organização, se a comunicação interna for trabalhada adequadamente. Na maioria das vezes, esses líderes não detêm cargos ou quaisquer posições no organograma, mas exercem influência e poder sobre seus colegas e também sobre a comunidade. (TORQUATO 2002, apud CRUZ 2005, p. 5)

Nesse texto, que trata da função política da comunicação empresarial, está exposta uma situação em que essa função é exercida de modo informal.

Assinale a alternativa correta que apresenta essa situação:

- a) Lideranças surgidas espontaneamente e fora das relações hierárquicas estabelecidas pelo organograma da empresa.
- b) Alteração da cultura organizacional a partir da mudança do corpo diretivo da empresa e da contratação de novos funcionários.
- c) Problemas na transmissão de informações, o que causou um impacto crítico na operacionalização do setor comercial.
- d) Um grupo de funcionários desmotivados que iniciaram uma greve pedindo pela demissão de seu superior direto.
- e) A explosão de alegria de um funcionário que foi promovido e agora poderá impor seu estilo próprio de liderança aos seus colegas.

3.

(...) para que se possibilite uma cultura em uma organização é antes necessária que haja uma comunicação para a elaboração das diretrizes de sua filosofia corporativa. A cultura, por sua vez, dá os valores e os princípios organizacionais que permearão a comunicação na organização (...). (OIKAWA 2010, p. 63)



A função cultural da comunicação empresarial deve atuar em dois sentidos diferentes, porém complementares.

Assinale a alternativa que apresenta corretamente esses sentidos.

- a) Patrocinar eventos culturais com o apoio a atuação cultural de seus colaboradores e fazer com que a cultura empresarial permaneça em sua tradição.
- b) Alterar ano a ano a cultura organizacional das empresas e proporcionar que essa cultura se comunique com culturas empresariais concorrentes.
- c) Manter a cultura organizacional e minimizar a expressão cultural de colaboradores oriundos de tradições culturais diferentes.
- d) Fomentar a mudança cultural em colaboradores e incentivar que as organizações concorrentes imitem as práticas culturais umas das outras.
- e) Desenvolver e propagar a cultura organizacional e viabilizar a convivência harmônica de colaboradores oriundos de culturas diferentes.

Seção 3.3

Gestão de comunicação

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Passadas as grandes emoções de suas atribuições anteriores, um período de calma e serviços rotineiros se estabeleceu no escritório comercial da região em que você atua. Percebendo isso, a principal gestora dessa unidade de negócios, a qual se notabilizou na Lactos Laticínios por ter uma postura absolutamente proativa no sentido de prevenir o surgimento de imprevistos e problemas, o chamou para uma rápida reunião. Ela pediu para você elaborar um plano de gerenciamento de crise voltado especificamente para lidar com eventuais problemas que a empresa possa enfrentar em sua identidade, imagem e reputação devido à má conservação dos produtos laticínios por parte dos distribuidores que possuem equipamentos de refrigeração menos eficientes.

Pensando sobre isso, enquanto você retornava para sua mesa de trabalho, algumas questões surgiram vieram à sua mente: quais as diferenças entre a identidade e a imagem de uma empresa? Como desenvolver, melhorar ou recuperar a reputação de uma empresa? Como uma crise pode afetar esses atributos de uma organização como a Lactos Laticínios?

Para responder essas questões, esta seção apresenta quatro conceitos fundamentais para a melhor gestão da percepção que os públicos de uma determinada empresa possuem a respeito dela. Esses conceitos são identidade, imagem, reputação e crise.

Além disso, você aprenderá como diferenciar os atributos intangíveis denominados identidade corporativa e imagem institucional, conhecerá as mais qualificadas formas de desenvolver, aprimorar ou recuperar a reputação de uma organização e será ensinado sobre os melhores modos para que uma empresa lide com uma crise, recebendo o conhecimento e as ferramentas para que você seja capaz de agir da melhor maneira possível antes, durante e depois da eventual ocorrência de um acontecimento dessa natureza.

Pronto para explorar esse novo universo conceitual e técnico que vai muito além do que o senso comum nos oferece acerca dos conceitos aqui apresentados? Então, vamos lá!

Não pode faltar

Nesta seção você aprenderá os conceitos gerais de identidade e imagem e seus aspectos específicos relacionados ao âmbito organizacional, a identidade corporativa e a imagem institucional. Além disso, aprenderá os conceitos de reputação e de crise, aprendendo também sobre o gerenciamento de crise.

Por fim, a partir desses aprendizados, você conhecerá o modo como esses quatro conceitos interagem entre si, tornando-se capaz de compreender o modo como cada um deles se influenciam mutuamente, mantendo, aprimorando ou deteriorando a percepção que os públicos de relacionamento de uma empresa apresentam sobre dela.



Assimile

Públicos de relacionamento grupos sociais ou de pessoas que se relacionam com as empresas de algum modo e que, intencionalmente ou não, possuem acesso a uma abundância de informação sobre essas empresas.

Esses públicos de relacionamento também se caracterizam por possuir a capacidade de interferir espontaneamente ou sob condução, sobre a gestão e sobre a operação das empresas com as quais eles se relacionam, tanto apresentando interesses individuais quanto coletivos.

Com isso em mente, chegou o momento de você aprender sobre identidade e imagem.

1- Identidade

Em seu aspecto mais genérico, identidade pode ser conceituada como o resultado de duas dinâmicas: a primeira delas da história, dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes, da ideologia e dos projetos que caracterizam e individualizam uma pessoa ou uma empresa. Já a segunda é a forma como alguém ou alguma empresa é percebida pelos seus públicos de relacionamento, o que ocorre por

meio da análise de sua atuação dentro dos contextos de interação em que ocorrem esses relacionamentos, análise essa que se dá de forma subjetiva e qualitativa e se baseia na superação, na satisfação ou na insatisfação das expectativas que esses públicos desenvolveram em relação a pessoa ou empresa que estiver sob análise.



Atenção

A partir desse conceito geral de identidade, o entendimento que uma pessoa ou empresa possui sobre si mesma é inseparável do entendimento que os públicos de relacionamento individual e coletivo possuem a respeito da identidade dessa pessoa ou empresa.

1.1 - Identidade Corporativa

O conceito de identidade corporativa é uma derivação do conceito geral de identidade e se diferencia dele pois sua dinâmica se dá com base na história, nos conhecimentos, nas habilidades, nas atitudes, nas diretrizes organizacionais, na cultura organizacional e nos projetos que caracterizam e individualizam uma empresa.

Outro aspecto a ressaltar sobre a identidade corporativa é o fato de que o desenvolvimento dela se dá “de dentro para fora”, isto é, a identidade corporativa primeiro se estabelece no ambiente interno à empresa, seu microambiente, e depois se manifesta no ambiente externo à empresa, seu macroambiente. Assim sendo, para que se realize a criação, a divulgação, a vivência, a manutenção e a alteração de uma identidade corporativa, a modalidade de comunicação integrada organizacional mais importante é a comunicação interna.

2 - Imagem

Em seu aspecto mais generalizador, o conceito de imagem diz respeito ao resultado final da percepção que as pessoas criam e desenvolvem em suas mentes sobre algo ou alguém, em interação com informações que já se encontram estocadas na memória dessas pessoas.

Uma vez que um contato direto ou indireto se estabelece para a formação de uma imagem, é necessária a interação de alguns conjuntos de informações verbais e não verbais, sendo que será a partir dos resultados obtidos dessas interações que será formada a imagem que cada pessoa desenvolve sobre aquilo com o que ela interage.



Assimile

As captações de estímulos realizadas por nossos cinco sentidos são percebidas seletivamente de acordo com dois fatores que atuam conjuntamente e de modo complementar:

- a) A intensidade das necessidades internas, individuais ou coletivas que as pessoas apresentam no momento da captação.
- b) A intensidade dos estímulos externos captados.

2.1 - Imagem Institucional

Esse conceito é definido como o conjunto das representações mentais de cunho afetivo ou não que resultam da interação que ocorre entre dois fatores: as captações sensoriais que os indivíduos realizam quando estabelecem contatos diretos ou indiretos com uma determinada empresa, além das experiências e sentimentos que esses indivíduos já possuem dentro de si a respeito dessa mesma empresa ou de empresas com características similares.

Assim sendo, uma vez que muitos serão os indivíduos que irão construir imagens sobre uma organização e que as intensidades dos estímulos sensoriais captados por cada indivíduo serão variadas, cada pessoa e, por consequência, cada público de relacionamento, irá captar fatores relativos à seus próprios interesses, dessa forma, estando exposto a somente algumas facetas do que a empresa efetivamente comunica, o que resulta na formação de uma imagem institucional que será sempre subjetiva e particularizada.



Assimile

Como consequência disso, a capacidade que a empresa tem de influenciarsuaimageminstitucionalélimitadanaósóaoestabelecimento de uma identidade corporativa que estimule a identificação entre a empresa e seus públicos de relacionamento, mas também às suas práticas de comunicação institucional e mercadológica, as quais devem expressar essa própria identidade corporativa.



Reflita

Já está estabelecido que a identidade corporativa influencia diretamente a construção da imagem institucional. Mas será que o contrário também ocorre? Será que a imagem institucional também é capaz de influenciar a identidade corporativa?

3 - Reputação

Reputação é o resultado da avaliação que pessoas e grupos sociais realizam sobre uma determinada pessoa ou organização, sendo que essa avaliação, assim como ocorre com a formação da imagem, decorre de percepções e experiências particulares ou coletivas. Entretanto, diferentemente do que ocorre com a imagem, a reputação é uma representação mental de característica mais estável e desenvolvida num intervalo de tempo mais longo, possuindo assim maior consistência e longevidade.

Mas como a reputação se desenvolve? Como as empresas podem fazer para que os resultados das avaliações que as pessoas fazem a seu respeito sejam positivos?

O desenvolvimento da reputação decorre das experiências, das interações e dos relacionamentos que as organizações desenvolvem não só com os indivíduos, mas também com outras organizações em uma dinâmica que funciona da seguinte maneira: a partir dos comportamentos manifestados pelas organizações, serão geradas percepções em seus públicos de relacionamento. Essas percepções, por sua vez, resultarão na imagem institucional que esses públicos de relacionamento formarão acerca dessas organizações. Uma vez formada essa imagem, caso ela se mantenha estável por um intervalo de tempo mais longo, o qual varia caso a caso, ela irá gerar uma avaliação de caráter positivo ou negativo cada vez mais estável, cuja estabilidade, caso seja reforçada, continuará a se manter por tempo indeterminado.



Exemplificando

Uma *startup* entra no mercado oferecendo filmes e séries que você poderá assistir mediante a cobrança de uma mensalidade, sendo que, para usufruir disso, tudo o que você precisa é de um computador conectado à internet e um cartão de crédito para a cobrança da referida mensalidade.

Você se inscreve como cliente desse serviço e, após a confirmação de seu primeiro pagamento, você acessa o portal dessa *startup*, escolhe um filme e começa a assisti-lo. O filme termina, você escolhe outro e o assiste sem qualquer problema. Essa situação se repete dia após dia, de modo que, sempre que você demanda o serviço, ele é executado impecavelmente.

Como resultado disso, sua avaliação vai se tornando cada vez mais positiva e mais estável, até que sua percepção da capacidade dessa empresa de prestar o serviço oferecido se torna inquestionável.

Pronto! Essa empresa possui para você a mais alta reputação possível, essa sua percepção só será questionada se em algum momento ela começar a insatisfazer suas expectativas constantemente e/ou lhe desagradar caso haja falhas no serviço ou nas ações que ela desenvolve nos âmbitos sociais, culturais ou políticos.

Dessa forma, quanto mais estável for uma reputação, maior a expectativa de que ela continue assim, de tal modo que, se a organização obtiver e mantiver a reputação positiva, ela sempre será mais atraente, bem vista e procurada. Por outro lado, caso ela apresente uma reputação de caráter negativo, essa organização será cada vez mais repelida e mal vista.



Pesquise mais

No vídeo a seguir, a consultora Silvia Moreira Salles apresenta o conceito de reputação e o modo como ele funciona no universo corporativo, abordando como a reputação afeta a relação da empresa com seus públicos e a percepção por parte desses públicos da existência ou não de uma atuação empresarial ética.

Disponível em: <<https://youtu.be/nTljhR0Yr1k>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

4 - Crise

Crise é uma palavra de origem grega cujo significado original traz a ideia de quebra. No âmbito organizacional, o conceito de crise normalmente identifica um problema complexo e que ocorre de modo súbito ou acidental, podendo se constituir em um contratempo ou colocar existência da empresa em risco. Os tipos de crises que as empresas enfrentam são:

Quadro 3.2 | Tipos de crise e seus respectivos fatos geradores

Tipos de crise	Fator gerador
Crise econômica	Geralmente ligada ao ambiente externo, essa modalidade de crise é gerada pela queda no número de negócios realizados com consequente redução no faturamento empresarial.

Crise financeira	Ligada ao ambiente interno, se relaciona com a má administração dos capitais da empresa.
Crise de patrimônio	De origens internas e externas, essa modalidade ocorre quando as dívidas da empresa se tornam excessivamente altas, ultrapassando o valor do patrimônio empresarial.
Crise por desastre industriais	Essa modalidade contém os tipos de crise que são gerados por acidentes ou más decisões administrativas que resultam em grandes interferências sobre a capacidade operacional das empresas.
Crise por desastres naturais	São as crises causadas pela ação prevista ou imprevista das forças da natureza sobre qualquer elemento que compõe a cadeia de valor da empresa, abrangendo desde os fornecedores de matéria-prima até as próprias instalações das empresas, e chegando até aos distribuidores e revendedores.
Crise por falhas de equipamento	Esse tipo diz respeito às crises decorrentes de equipamentos que apresentam mal funcionamento ou falhas irreversíveis em sua operação, causando acidentes que podem tanto atrapalhar ou interromper a operação empresarial, quanto causar danos temporários ou permanentes à integridade física dos colaboradores.
Crise por ações criminosas	São as crises que resultam de crimes cometidos contra os recursos que a empresa necessita para sua operação normal.

Crise jurídico-legal	Tipo resultante de condenação em ações e processos judiciais, os quais podem agregar custos imprevistos em matéria de indenização ou consertos, ou até mesmo levar ao fechamento da empresa caso o juízo considere que a atuação ilegal da empresa é irremediável.
Crise de reputação	Essa modalidade se caracteriza por derivar de ações de comunicação social que resultam em abalos diretos à identidade, à imagem ou à reputação de uma determinada empresa, tornando-a repulsiva para seus públicos de relacionamento.

Fonte: adaptado de <<https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

4.1- Apontamento e gerenciamento de crise nas organizações

O apontamento de possibilidades de crise e a gestão de crise nas organizações devem ser constantes nas empresas que pretendem evitar um evento dessa natureza. Para isso, existem ações a serem realizadas nos três momentos em que uma empresa pode precisar lidar com uma crise, o momento pré-crise, o momento de crise e o momento pós-crise. Tais ações são:

4.1.1- Momento pré-crise

Todo gerenciamento de crise deve se iniciar com o estabelecimento de uma política proativa de gestão de risco, a qual deve se responsabilizar por detectar, verificar e desenvolver planos de ação voltados para prevenir ocorrências que representem risco para a reputação da organização.

Para tanto, as empresas devem planejar a gestão da comunicação de crise, a qual reúne as ações de comunicação integrada organizacional que informarão sobre crises a todos os públicos de relacionamento, minimizando os impactos negativos que tal comunicação possa gerar.

Por fim, o trabalho pré-crise se completa com a definição do comitê de gestão de crises, o qual deve elaborar o plano de gerenciamento de crises. Esse plano é composto pelos seguintes itens:

I - Membros da equipe de gestão de crise: pessoas que compõem o comitê de gestão de crises e que devem ser os primeiros a informar caso um evento de crise se inicie.

II - Critérios de determinação de crise: parâmetros que permitirão aos colaboradores de uma empresa saber se eles estão no limiar de um momento de crise ou já vivenciando um.

III - Sistema de monitoramento: sistemas usados para monitorar a operação empresarial, visando detectar os sinais que identificam as possibilidades de ocorrência de uma crise.

IV - Definição do porta-voz da organização: pessoas, titulares e reservas que possuem a responsabilidade de falar a respeito da empresa em caso de crise. Vale ressaltar que o porta-voz, via de regra, é escolhido entre os membros da equipe de gestão de crise.

V - Lista de contatos-chave: listagem contendo as pessoas que devem ser localizadas e informadas com a máxima rapidez em caso de crise.

VI - Documentos de notificação de crise: aqui estarão definidos os documentos que deverão ser preenchidos caso uma crise venha a ocorrer.

VII - Processo de avaliação de incidente: procedimentos necessários para a avaliação do incidente de crise e para definição de sua gravidade.

VIII - Procedimentos de resposta imediata à crise: processos que serão executados para que a empresa possa responder à crise.

IX - Processos de simulação de cenários de crise: apresenta informações estratégicas e táticas sobre como as simulações de crise devem ser organizadas.

4.2.2- Momento de Crise:

Uma vez que se inicie uma crise, a primeira coisa a se fazer é estabelecer o plano de emergência de crise, o qual será baseado no plano de gerenciamento de crises e terá como objetivos:

I - Definir um plano de contingência que permita a empresa operar em sua máxima capacidade possível.

II - Definir e apresentar os porta-vozes e estabelecer contato com os públicos de relacionamento.

III - Transmitir as informações relativas à crise com o maior rigor e a maior precisão possível.

IV - Agir com a maior presteza possível, de tal forma que a crise afete minimamente a reputação e a rentabilidade da organização.

V - Identificar oportunidades de recuperação, o que trará confiança e fortalecerá a esperança que toda a equipe apresentará no sentido da superação da crise.

4.2.3- Momento pós-crise

Após a crise haver sido administrada e resolvida, é importante ter em mente que o encerramento de uma crise não significa que seus desafios acabaram. Considerando todas as perdas vivenciadas e o desgaste sofrido pelos recursos humanos, o momento pós-crise se apresenta como a hora perfeita para se estabelecer uma rigorosa coleta de dados e um estrito gerenciamento financeiro que permita visualizar não somente os pontos negativos da crise, mas também, os pontos positivos dela. A partir disso, é importante agir para restabelecer a identidade corporativa e a imagem institucional, além de recuperar a reputação que talvez a empresa tenha perdido perante seus públicos de relacionamento.

Com base em nossos estudos, se tornaram muito mais evidentes as maneiras como os conceitos de identidade corporativa, imagem institucional, reputação e crise se relacionam, de tal modo que você agora está preparado para reconhecer cada um dos elementos aqui elencados nas empresas com as quais você se relaciona.

Além disso, você não apenas descobriu que esses elementos constituem alguns dos atributos intangíveis mais preciosos que toda organização possui, como também já possui os conhecimentos necessários para preservar esses atributos, tanto antes como durante e depois de um momento de crise, tornando-se muito mais preparado e competente para realizar a demanda que possa vir a ter. Agora, siga em frente e bons estudos!.

Sem medo de errar

Agora que você já conheceu os atributos intangíveis das organizações denominados identidade corporativa, imagem institucional e reputação e aprendeu como lidar com uma crise,

chegou o momento de você realizar a demanda que sua chefe lhe passou, ou seja, elaborar um plano de gerenciamento de crise pensado para lidar com eventuais problemas que a empresa possa enfrentar em sua identidade corporativa, em sua imagem institucional e em sua reputação, a partir da má conservação dos produtos laticínios por parte daqueles distribuidores que mantêm em seus pontos de venda alguns equipamentos de refrigeração menos eficientes.

No sentido de realizar essa nova tarefa, você se lembra das diretrizes organizacionais da Lactos Laticínios e da identidade empresarial, as quais ajudam a construir e reforçar e da importância dada pela diretoria da empresa à imagem e à reputação de qualidade e excelência que você tem trabalhado tanto para projetar no mercado de atuação dessa companhia.

Além disso, você se recorda dos tipos de crises e de seus fatos geradores e das melhores maneiras de apontar e gerenciar cada uma das eventuais crises que podem vir a ocorrer com a Lactos Laticínios. Reunindo todo o seu material a esse respeito do assunto, você pode se preparar para desenvolver o melhor plano de gerenciamento de crises.

Feito isso, chegou a hora de realizar o trabalho de fato! E lembre-se: use toda sua imaginação e capacidade de antever cenários para que seu plano seja para empresa um guia durante uma eventual tempestade.

Avançando na prática

Marca nova? Se eu nunca ouvi falar, deve ser ruim

Descrição da situação-problema

Um profissional de comunicação estava em sua baia quando o gestor comercial de uma nova empresa de eletroeletrônicos que se senta à frente dele e começou a lhe contar os resultados de uma pesquisa que a empresa encomendou a um renomado instituto de inteligência de mercado.

O principal, diz ele, “é que quem já nos conhece, reconhece nossa qualidade, mas quem não conhece nossa empresa diz que, por sermos desconhecidos, nosso produto deve ser ruim”.

Após dizer isso, ele pediu que você elaborasse algum tipo de ação de comunicação que sirva para desenvolver nesses clientes potenciais uma percepção positiva acerca dos produtos, pois se isso não for feito, logo a empresa precisará abandonar as linhas de produtos com maior valor agregado devido à baixa venda.

Antes de ele terminar, você já sabia o que fazer e o tranquilizou, deixando claro que tem em mente uma estratégia de grande potencial para resolver esse problema.

Satisfeito, o gestor comercial deixa sua mesa enquanto você começa a preparar a ação que irá transformar a forma como esse público vê a empresa de eletroeletrônicos em que você atua e seus produtos.

Resolução da situação-problema

Neste caso, a melhor ação de comunicação é uma ação de show-room e experimentação voltada especialmente para gerar nesse público de mais alto poder aquisitivo uma imagem positiva sobre os produtos da empresa onde você atua.

Para isso, você levanta informações sobre os pontos de venda mais frequentados por esse público de poder aquisitivo maior e seleciona datas, horários, e os(as) demonstradores(as) que ficarão nesse local para atuar no show-room e desenvolver as ações de experimentação que você havia planejado.

Além disso, como segunda modalidade de ação para promover a formação de uma imagem positiva para a empresa de eletroeletrônicos e para seus produtos perante esse público de poder aquisitivo alto, você verifica os próximos eventos sociais que estão planejados e que tem a presença desse público como-alvo e oferece seus produtos gratuitamente, solicitando como contrapartida simplesmente a possibilidade de exibição da marca da empresa como patrocinadora e fornecedora dos equipamentos usados nesses eventos.

Assim, por meio de duas ações de experimentação gratuita, se torna possível viabilizar que um público de características muito específicas possa ao menos viver uma experiência de utilização dos produtos da empresa em que você trabalha, o que dará a essa empresa e a seus produtos, a oportunidade de serem percebidos e, a partir dessas percepções, desenvolverem uma imagem institucional que, de outro modo, seria muito mais difícil e custosa de se desenvolver.

Faça valer a pena

1.



(...) a identidade corporativa é a essência da organização, segundo a visão dos próprios colaboradores, e demais formadores da organização, é o que diferencia uma organização da outra, é o que sustenta e interliga a história da organização, é o que se mantém estável ao longo do tempo na organização, é “uma questão de auto reflexão: quem somos enquanto organização”. (COLNAGO, 2006, p. 54, 55)

De acordo com o texto acima, indique a opção que indica corretamente o tipo de ambiente de atuação organizacional em que ocorre a formação da identidade corporativa.

- a) Ambiente externo.
- b) Ambiente natural.
- c) Ambiente interno.
- d) Ambiente microbiótico.
- e) Macroambiente.

2.



O plano de Gerenciamento de Crises pode ser simples e flexível, abrangendo as ações imediatas a serem tomadas e respondendo às perguntas-chaves necessárias para administrar a crise. Trata-se, de fato, da radiografia dos riscos e vulnerabilidades da empresa, incluindo a constituição e principais funções da equipe de gerenciamento de crise. (JONHSON, 2015, p. 57, 58)

Indique a opção que apresenta corretamente o momento do gerenciamento de crise em que se deve realizar a radiografia dos riscos citada no texto:

- a) Momento de crise.
- b) Momento pós-crise.
- c) Momento de apontamento da crise.
- d) Momento de restabelecimento da reputação.
- e) Momento pré-crise.

3. “O tema reputação corporativa tem se destacado em pesquisas na área de gestão organizacional e despertado interesse relevante, haja vista argumentos que consideram a reputação fator estratégico para a continuidade e o desenvolvimento das organizações.” (LIMA, 2013, p. 118)

PORQUE

(...) a boa reputação das empresas sinaliza aos consumidores e clientes que os produtos e serviços ofertados são de boa qualidade, possibilitando que as empresas exerçam preço premium, com reflexo direto nos seus resultados. (MACHADO FILHO, 2006)

Análise as duas asserções acima e, com base nessa análise, identifique a opção correta.

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

Referências

ANDREASI, Diego Luis Pereira. Gestão e Gerenciamento de Crises: Uma Análise de Caos no Mundo Digital. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ETIC – Faculdades Integradas Antonio Eufrasio de Toledo, Presidente Prudente, v. 9, n. 9, 2013.

BUENO, Wilson da Costa. Imagem, reputação e identidade: revisitando conceitos; **Portal Imprensa**. 2008. Disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/noticias/opinioao/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARROL, Craig E. **Corporate reputation and news media**. New York: Routledge, 2011.

CARDOSO, Claudio Guimarães, POLIDORO, Márcio. **Gestão do risco da imagem institucional**. FGV EAESP - Fórum de Inovação, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/15645>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação integrada e novas tecnologias de informação**. 2002.

CASTRO, Diogo Junqueira de. **Como se constrói uma “reputação corporativa”?** 2008, 170 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2008.

COLNAGO, Camila Krohling. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006, 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1180/1/ADM%20-%20Camila%20K%20Colnago.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

CRUZ, Vera Maria Broilo da. O Papel da comunicação organizacional. In: NP 05 – RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO V ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

DIREITO É LEGAL. Reputação Corporativa. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=nTljhR0Yr1k>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

IASBECK, Luiz Carlos A. Imagem empresarial: o lugar do cliente. **Revista Comunicação empresarial**, ano 8, n. 32, p. 17-20, 1999.

_____. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, ano 4, n. 7, p. 84-97, 2007.

JONHSON, Lucile Cristina. **Gestão de crise e comunicação**: identificação e proposta de ações de comunicação para o gerenciamento de crise. 2015, 94 f. Monografia (MBA em Marketing) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

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

_____. (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, jul./dez. 2014, p. 35-61, São Paulo.

LEITE, Quêzia de Alcantara Guimarães. **A importância da Comunicação Interna nas organizações.** Uniersia Brasil, 2006. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/mportncia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco et al. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial?. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 21; set./dez. 2013.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NETO, Manoel Marcondes Machado. **O que é comunicação institucional?** Observatório da comunicação institucional, 2010. Disponível em: <<http://observatoriodacomunicacao.org.br/comunicacao-institucional/>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

JUNEJA, Prachi. Types of Crisis. **Management Study Guide.** 2011. Disponível em: <<https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

NISHIKAWA, Julimara de Oliveira Zochi. Plano de gerenciamento de crise: estudo de caso em indústria de alimentos. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Ano 6, n. 10, Jun./2006.

OGDEN, James; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OIKAWA, Viviane Yoko. **A Comunicação Organizacional e a atuação das Relações Públicas na era da dialética entre globalização e glocalização.** 2010, 102 f. Monografia (Graduação) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2010.

SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. Cultura e comunicação nas organizações complexas. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 14, n. 5, p. 1-10, 2013.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom**, ano 4, n. 7, p. 140-157, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação: organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TVBARBANTE. Comunicação interna. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LHmg_1XOrcc>. Acesso em: 14 ago. 2018.

VITAL, Luiz. **Pesquisa ouve trabalhadores do hospital universitário** Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <<http://ufes.br/conteudo/pesquisa-ouve-trabalhadores-do-hospital-universit%C3%A1rio>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

Comunicação mercadológica

Convite ao estudo

Olá, estudante!

Seja bem-vindo à quarta e última unidade desse livro sobre Comunicação Integrada Organizacional. Nessa unidade, estudaremos a modalidade de comunicação empresarial com a qual os públicos-alvo das ações de comunicação desenvolvidas pelas empresas mais estabelecem contato: a comunicação mercadológica.

Essa modalidade, encontrada nos anúncios publicitários que assistimos na TV, nos computadores e nos smartphones, ouvimos no rádio e vemos nos outdoors, sites, aplicativos, cartazes, letreiros e embalagens com os quais estabelecemos contato durante todos os dias de nossas vidas e com grande frequência, é aquela cujo objetivo é justamente potencializar os resultados mercadológicos das empresas, os quais, via de regra, estão ligados à ideia de vender mais e melhor e de aumentar o reconhecimento e o renome das empresas, marcas e produtos entre os clientes atuais e potenciais de seus produtos.

Lembra-se de quando aquele seu amigo insistiu que um certo smartphone era melhor do que o outro, simplesmente porque ele havia sido produzido por uma empresa e não pela outra? Ou quando sua amiga lhe falou que decidiu trocar de posto de gasolina pois viu um cartaz com um certificado que atestava que em um outro posto não se vendia combustível adulterado? Ou quando seu primo escolheu o local de sua lua de mel após assistir um anúncio publicitário no intervalo de um determinado programa de TV? Então: em todos esses momentos eles tiveram contato com ações de comunicação mercadológica.

E falando nesse tipo de ação de comunicação, aqui você receberá os conhecimentos e desenvolverá os aprendizados teóricos e práticos necessários para que seja capaz de compreender como funciona o processo de comunicação mercadológica dentro das organizações, sabendo como identificar e atuar sobre as variáveis particulares que afetam as interações comerciais entre as empresas e seus públicos e, conseqüentemente, que impactam, positiva ou negativamente, o desempenho mercadológico de todas as empresas.

Agora, para obter esses conhecimentos e desenvolver esses aprendizados após seu período atuando nos contextos da Comunicação Administrativa, da Comunicação Interna e da Comunicação Institucional de um dos escritórios comerciais da Lactos Laticínios – período esse em que você conheceu as dinâmicas e as ferramentas de comunicação integrada organizacional que melhoram tanto a qualidade do desempenho profissional quanto o nível de comprometimento, a união e o clima organizacional, além de ter conhecido também as estratégias que as empresas podem utilizar para construir sua identidade corporativa, sua imagem institucional e sua reputação – você iniciará uma nova fase de seu programa de trainee, sendo que nessa nova fase, você lidará justamente com a comunicação mercadológica a ser desenvolvida pelo escritório comercial em que você atua. Assim sendo, dentro desse contexto você trabalhará mais próximo do departamento comercial da Lactos Laticínios e deverá desenvolver ações de comunicação que melhorem os indicadores comerciais e mercadológicos da empresa.

Pensando nisso, você já deve estar se questionando: o que é mais importante: gerar aumento de vendas e de faturamento ou fomentar a admiração do público-alvo pela empresa? E como devemos trabalhar para que as ações de comunicação sejam capazes de melhorar os indicadores comerciais e mercadológicos das empresas?

Para responder a isso, você estudará as modalidades comunicacionais que têm como objetivo afetar o mercado de atuação das empresas, saberá como trabalhar sobre a imagem que a empresa tem projetado em seus mercados e compreenderá como escolher a linguagem mais correta para cada ação comunicacional. Além disso, conhecerá como a comunicação mercadológica interage com os mercados de atuação das empresas e aprenderá como utilizar essa modalidade de comunicação para facilitar a operação das empresas em todos os seus mercados de atuação, quer eles sejam os mercados tradicionais (off-line), ou os mercados virtuais (on-line).

Por fim, descobrirá como desenvolver estratégias de comunicação mercadológica, envolvendo tanto a comunicação interpessoal quanto a comunicação empresarial, e também estudará como desenvolver o planejamento estratégico da comunicação empresarial, adquirindo as competências necessárias para não apenas planejar, mas também executar e verificar o andamento das estratégias de comunicação empresarial que você houver desenvolvido.

Enfim, pronto para essa nova fase de seu programa de trainee? Então, ao trabalho!

Seção 4.1

Políticas empresariais, missão, posicionamento e identidade

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Na primeira seção dessa unidade, a qual se dedica a apresentar a comunicação mercadológica, você conhecerá os conceitos mais fundamentais relativos a essa outra modalidade da Comunicação Integrada Organizacional. Além disso, para que esse aprendizado lhe ofereça também a possibilidade de desenvolver suas habilidades com esse tipo de comunicação, o programa de trainee que você tem vivenciado na Lactos Laticínios lhe colocará em um novo contexto de atuação, no qual você precisará interagir tanto com as demandas quanto com as ferramentas relativas ao trabalho com comunicação mercadológica.

Dentro desse contexto, sua primeira descoberta foi o fato de que o Departamento Comercial do escritório da Lactos Laticínios dispõe de uma quantidade pequena de informações sobre as empresas e os produtos que disputam com ela e seus produtos a preferência dos consumidores varejistas de laticínios. Não bastasse isso, há uma quantidade ainda menor de informações sobre a atuação mercadológica dessas concorrentes.

Sabendo da importância de se obter conhecimento sobre esses temas, você decidiu desenvolver um roteiro para a coleta dos dados mercadológicos faltantes, os quais servirão para que você acumule um conjunto de informações e de referências positivas e negativas sobre as empresas que concorrem com a Lactos no varejo de sua região de atuação, avaliando também a comunicação que esses concorrentes realizam para seus respectivos produtos.

Agora, pensando sobre como viabilizar essa coleta de dados, algumas questões surgiram: como escolher que informação buscar para conhecer melhor as empresas, os produtos e as práticas de comunicação mercadológica das concorrentes da Lactos Laticínios?

Quais as modalidades de comunicação essas concorrentes mais utilizam? Como é a imagem que essas empresas projetam no mercado? Qual o tipo de linguagem que tais empresas utilizam em suas ações de comunicação mercadológica?

Para responder a essas questões será essencial que você conheça, estude e compreenda as modalidades de comunicação mercadológica que as empresas podem usar, aprenda como funciona a imagem que elas projetam sobre seus mercados de atuação e saiba como definir a melhor linguagem para o desenvolvimento de ações de comunicação que aprimorem a participação mercadológica das empresas.

Assim, conhecendo, estudando e compreendendo esses conteúdos, você se tornará cada vez mais competente para elaborar materiais de comunicação que sejam capazes de incrementar os resultados comerciais e melhorar a percepção geral que seus clientes têm a respeito da empresa em que você atua e dos produtos que ela oferece a seu mercado consumidor.

Não pode faltar

Após você conhecer as três modalidades da Comunicação Integrada Organizacional mais voltadas para o melhor desenvolvimento das operações de uma empresa e para o reconhecimento daquilo que caracteriza uma empresa, identificando-a e diferenciando-a de todas as outras empresas que existem – isto é, a Comunicação Interna, a Comunicação Administrativa e a Comunicação Institucional –, chegou o momento de você descobrir mais uma modalidade de comunicação empresarial: a Comunicação Mercadológica.

Como o próprio nome dessa modalidade nos permite compreender, enquanto no caso das outras três modalidades o foco principal das ações de comunicação tinha direta relação com a empresa em si, no caso da comunicação mercadológica o foco está nos mercados de atuação e nas interações entre os produtos (bens e/ou serviços) e os clientes atuais e potenciais que os adquirem e/ou os consomem, quer seja no mercado tradicional ou off-line

(no qual pessoas realizam essas interações presencialmente em estabelecimentos comerciais e compradores e vendedores podem negociar, por exemplo, condições diferenciadas de pagamento e entrega), quer seja no mercado virtual ou on-line (cujas interações de compra e venda, via de regra, ocorrem sem contato pessoal, com reduzidas possibilidades de negociação e com a quase absoluta necessidade de pagamento de frete para a entrega dos produtos adquiridos, mas que normalmente oferecem, em contrapartida e já de antemão, comodidade, preços reduzidos e melhores condições de pagamento).

Além disso, também é importante ressaltar que essa modalidade de comunicação empresarial se caracteriza por ser fundamentalmente pragmática e orientada para o alcance de resultados mercadológicos objetivos, mensuráveis e que, de algum modo, melhorem o desempenho das empresas em seus mercados de atuação.

Refletindo sobre isso, você pode estar se perguntando: mas como se classificam as ações de comunicação mercadológica? Quais são os recursos que ela tem para viabilizar a obtenção desses resultados?

Para responder essas questões, conheceremos agora os recursos comunicacionais que compõem o escopo da comunicação mercadológica tradicional e virtual.

1- Publicidade e Propaganda:

Diferentemente do que o senso comum nos leva a pensar e, apesar de normalmente elas se manifestarem conjuntamente, a Publicidade e a Propaganda não são palavras sinônimas, nem têm a mesma função dentre os recursos da comunicação mercadológica.

Assim sendo, por um lado temos que a Publicidade, palavra cuja origem vem do latim *publicare*, e que significa “publicar algo” ou “tornar algo publicamente conhecido”, é a ação comunicacional mercadológica caracterizada por ter a função de levar ao conhecimento dos públicos com os quais uma empresa interage mercadologicamente – especialmente clientes atuais e/ou

potenciais – as informações mais relevantes para que esses mesmos públicos saibam da existência desse produto e compreendam os diferenciais mercadológicos que tal produto apresenta em relação a seus concorrentes.



Refleta

Você já percebeu que se você não sabe que um produto existe, é como se ele não existisse para você?

E já pensou que se você não sabe que um determinado produto existe, você nunca se interessará em comprá-lo?

E já considerou que se você não sabe que um determinado produto que você consome diariamente tem um grave efeito colateral, é muito provável que, salvo imprevistos, você continue consumindo-o?

Então, é justamente para que os públicos-alvo de um determinado produto tanto saibam da existência dele, quanto saibam que, diferentemente dos concorrentes, esse produto não causa um determinado efeito colateral, que as empresas de todo o mundo investem em publicidade.

Por outro lado, a Propaganda, palavra que se origina do latim *propagare* e que significa “espalhar sementes” ou “espalhar ideias”, é a ação comunicacional que se caracteriza por, uma vez que os públicos-alvo saibam da existência de um produto, constituir as ideias que esses públicos desenvolvem acerca desse produto, sendo assim responsável por fomentar a percepção de que um produto é superior a outro na capacidade de atender às necessidades e desejos que, inicialmente, foram despertadas em função das ações de publicidade.



Exemplificando

Uma determinada empresa, produtora de calçados, resolve lançar uma nova linha de tênis voltados para a prática amadora de corridas.

Para levar esse novo lançamento ao conhecimento dos públicos-alvo desse tipo de produto, a empresa decide criar um anúncio publicitário

a ser veiculado nos intervalos das transmissões esportivas realizadas por emissoras de televisão em canais abertos. Ao fazer isso, ou seja, ao divulgar o lançamento desse produto e suas características objetivas, essa empresa estará fazendo publicidade.

Agora, uma vez que esse mercado apresenta um grande número de concorrentes e que esse tipo de produto, independentemente do fabricante, costuma apresentar atributos muito similares entre si, para aumentar a chance de que esse produto seja aquele que superará os concorrentes e o escolhido no ato de compra pelos praticantes amadores de corridas, é necessário que o anúncio publicitário desse lançamento também seja capaz de agregar a esse produto a ideia de que ele é o mais qualificado dessa categoria à disposição de seu comprador. Ao fazer isso, ou seja, ao agregar a ideia de que esse é o melhor produto em oferta nas lojas do ramo calçadista e de moda esportiva, essa empresa estará fazendo propaganda.

Em resumo, embora a publicidade e a propaganda sejam recursos da comunicação mercadológica que têm funções diferentes – e que é de grande importância que a pessoa que trabalha com essa modalidade de comunicação empresarial conheça essas diferenças e saiba utilizá-las tanto em conjunto quanto separadamente –, na grande maioria dos casos elas atuarão juntas em prol da conquista dos objetivos que forem definidos para uma ação comunicacional dessa natureza.

2- Promoção de Vendas:

Esse recurso da comunicação mercadológica se caracteriza por uma dinâmica em que a ação comunicacional ocorre em um curto período de tempo e visa obter resultados comerciais mais rapidamente, sendo que, para isso, ela costuma oferecer ao seu público-alvo algum tipo de benefício extraordinário e limitado. Tais benefícios, que vão desde descontos até brindes, sorteios e concursos, fazem parte do conjunto das estratégias que as empresas adotam a fim de reduzir estoques, aumentar faturamento, incrementar a conversão de vendas ou combater ações comunicacionais da concorrência, podendo ou não exigir de

seus públicos-alvo algum tipo de interação que ultrapasse a simples relação de compra e venda.

Além disso, vale ressaltar que as ações de comunicação executadas dentro dessa modalidade comunicacional devem ser feitas com especial cuidado, de tal modo que o inesperado não se torne algo comum, isto é: que seja sempre evidente para seu público-alvo que tais ações são incomuns e excepcionais.



Pesquise mais

Nesse vídeo, o especialista Edson Gonçalves apresenta os nove tipos mais comuns de Promoção de Vendas. Acesse o link e conheça.

EDSON GONÇALVES – IM. **Tipos de Promoção de Vendas.** 3 out. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2Pg2f09>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

3- Venda Pessoal:

Esse recurso da comunicação mercadológica se caracteriza por se desenvolver a partir da interação direta entre vendedor e comprador, que pode ocorrer por e-mail, chat, telefone, ou, é claro, pessoalmente. Considerando isso, é essencial que o vendedor seja capaz de fornecer aos compradores atuais e potenciais o maior número de informações que lhe seja requerida, fazendo isso por meio da utilização de técnicas de comunicação persuasiva que seja voltada para que o consumidor adquira o produto oferecido pelo vendedor.

Nesse sentido, vale ressaltar que um vendedor competente e bem treinado pode, por meio do contato pessoal e de suas habilidades comerciais, alcançar um grau de eficiência bastante mais elevado do que o obtido pelos outros recursos de comunicação mercadológica, sendo que, na atualidade, o recurso de venda pessoal tem avançado e incrementado seus resultados mercadológicos por meio da aproximação entre suas práticas e as dinâmicas do marketing de relacionamento.

4- Marketing de Relacionamento:

Esse recurso consiste na prática da construção e da manutenção de relacionamentos satisfatórios e de prazo indeterminado (geralmente

longo) entre as empresas e seus fornecedores, distribuidores e clientes, sendo que, no caso desses últimos, isso vale tanto para as relações comerciais B2B (clientes empresariais), quanto para as B2C (clientes pessoa física).

A intenção do marketing de relacionamento é proporcionar às empresas que elas sejam sempre as primeiras a serem lembradas por seus parceiros comerciais, e que pelo desenvolvimento de relações empresariais e comerciais ganha-ganha, essas empresas possam obter a confiança de seus fornecedores, distribuidores e clientes, dessa forma fidelizando-os e tornando-os propagadores espontâneos das suas ações comunicacionais e dos seus produtos.

A propósito, vale a pena destacar que uma das principais ferramentas dessa modalidade comunicacional é o CRM (abreviatura do termo em inglês *Customer Relationship Management*), que em português recebe o nome de Sistema de Gestão do Relacionamento com os clientes/consumidores, e consiste em um sistema completo de ferramentas tecnológicas criado para, entre outras coisas, tornar mais fácil, eficiente e eficaz a gestão das atividades relativas ao marketing de relacionamento.

5- Merchandising:

Esse é outro item em que o entendimento do senso comum a seu respeito – que apresenta o merchandising como a prática de ações comunicacionais inseridas em programas de rádio, televisão, cinema e internet – contrasta com a real função desse recurso, caracterizado, na verdade, por ser um conjunto de ações comunicacionais desenvolvidas em pontos de venda para incentivar a compra e o consumo de um determinado produto.

Nesse sentido, a função desse recurso é criar um ambiente que seja capaz de favorecer tanto o despertar quanto o reconhecimento de uma necessidade ou desejo por parte dos consumidores atuais e potenciais de um produto e gerar aquisição e/ou experimentação. Além disso, outro uso possível para esse recurso são as ações comunicacionais que visam melhorar o desempenho comercial dos canais de distribuição aumentando, melhorando e estimulando a circulação de clientes nesses pontos de venda.



O que o senso comum chama de merchandising, ou seja, a inserção de produtos ou marcas em programas de rádio, cinema, televisão e internet, é chamado de *tie-in* (inserção) ou *product placement* (colocação de produto).

A propósito, vale destacar que esse tipo de recurso se caracteriza por ser uma ação de comunicação que, sob encomenda, integra um determinado produto no transcorrer do desenvolvimento de uma produção midiática, e um exemplo bastante visível desse tipo de ato comunicacional é a inserção de marcas empresariais e produtos nos roteiros das atividades que ocorrem durante a veiculação de um *reality show*.

6- Patrocínios:

Esse tipo de recurso da comunicação mercadológica se caracteriza por vincular uma marca empresarial ou a marca de um produto aos diversos tipos de eventos culturais, esportivos e profissionais que ocorrem durante o passar dos meses do ano. Esses patrocínios tanto podem ocorrer por intermédio de feiras, exposições, lançamentos, congressos, convenções, seminários, workshops e salões, quanto podem ocorrer por intermédio dos assim chamados megaeventos, grandes acontecimentos culturais, esportivos e/ou comerciais, com numerosos dias de duração e que reúnem centenas de milhares de pessoas, em geral de uma faixa etária mais jovem, em um ou mais locais de encontro e fruição.

Uma vez conhecidos os principais recursos comunicacionais que compõem o escopo da comunicação mercadológica, estudaremos agora sobre a imagem que a empresa projeta no mercado.

Conforme vimos na seção anterior, a imagem projetada pela empresa em seus mercados de atuação é o resultado das percepções e das avaliações que o público de relacionamento das empresas faz a respeito das ações de comunicação desenvolvidas por essas organizações, de tal modo que a imagem que uma empresa busca projetar pode ser diferente da imagem que seu público-alvo forma em sua mente.

Assim sendo, é de fundamental importância que as empresas monitorem a percepção geral acerca da imagem que elas projetam sobre seus mercados de atuação, pois só agindo desse modo essas empresas saberão como são percebidas e compreendidas e poderão trabalhar no sentido de desenvolverem uma imagem cada vez mais coerente com suas diretrizes organizacionais e mais adequada às expectativas de sua clientela, o que fará com que essas empresas aumentem a probabilidade de terem seus produtos como a primeira opção de escolha nos processos de decisão de compra de seus clientes.

Pensando nisso, você pode estar se questionando: mas de que forma uma boa imagem contribui para melhorar o desempenho das ações de comunicação mercadológica?

Em primeiro lugar, o desenvolvimento de uma imagem empresarial positiva aumenta a credibilidade da empresa perante seus clientes atuais e potenciais, aumentando o nível de fidelização dos clientes atuais e aumentando o reconhecimento de sua marca por parte dos clientes potenciais.

Em segundo lugar, uma imagem empresarial bem construída e que manifesta credibilidade não apenas atrairá clientes e admiradores como também poderá transformar essas pessoas em fãs e divulgadores espontâneos de sua marca e dos atributos intangíveis que ela tem e agrega a seus compradores e consumidores.



Exemplificando

Algumas empresas cuja imagem e marca atualmente agregam atributos intangíveis positivos a seus compradores e consumidores são a Apple, que agrega os valores de estilo, tecnologia, modernidade e riqueza; a Nike, que agrega os valores de esportividade, saúde e tecnologia; a Amazon, que agrega os valores de tecnologia, cultura e inteligência; a Chanel, que agrega os valores de elegância, riqueza e atemporalidade; a Coca-Cola, que agrega os valores de juventude, alegria, união e casualidade; e a Porsche, que agrega os valores de força, velocidade, tecnologia, elegância e riqueza.

Em terceiro lugar, uma imagem empresarial bem vista, com credibilidade, fãs e admiradores gerará maiores e melhores oportunidades de venda, tanto nos mercados tradicionais (ou off-line), quanto nos mercados virtuais (ou on-line), o que por sua vez também facilita a fidelização de clientes e a recompra de seus produtos, sendo que, quanto mais fidelizado for o cliente e mais coerentemente a imagem da marca se apresentar, menores serão as chances de as empresas perderem seus clientes para a concorrência.

E em quarto e último lugar, uma empresa com credibilidade e clientes fidelizados que se tornaram fãs e admiradores impulsiona sobremaneira o número de indicações voluntárias e a ocorrência de publicidade e propaganda espontânea, as quais não se originarão somente a partir de ações comunicacionais desenvolvidas por seus clientes atuais, mas também por atos realizados por seus colaboradores e clientes potenciais.

Considerando isso, pode se dizer que, basicamente tudo o que a empresa realiza no desenvolvimento de suas operações em seus mercados de atuação afeta, de um modo ou de outro, a forma como sua imagem se apresenta perante seus públicos de relacionamento. Sendo assim, é de suma importância que qualquer profissional atuante na área da comunicação mercadológica tenha sempre em mente que as empresas somente serão capazes de projetar uma imagem positiva sobre seus mercados se adotarem uma postura proativa no sentido de se criar, desenvolver e manter essa qualidade de imagem mercadológica.

Tendo compreendido quão importante é que empresas apresentem uma imagem positiva em seus mercados de atuação, aprenderemos agora sobre a linguagem que deve ser utilizada para o desenvolvimento das ações de comunicação sob os parâmetros da comunicação mercadológica.

A linguagem, quer ela seja verbal ou imagética, vinculada às ações de comunicação mercadológica, se caracteriza por demandar da pessoa responsável por elaborar os materiais comunicacionais que participam dessas ações um rigor metodológico que se fundamenta em alguns fatores essenciais:

- a) Desenvolvimento de conteúdos capazes de estabelecer comunicação:

De nada adiantará para a pragmática Comunicação Mercadológica se uma ação de comunicação desenvolvida dentro de seu escopo falhar em estabelecer comunicação com seu público-alvo, isto é, de nada servirá um ato comunicacional mercadológico se ele apresentar um conteúdo profundamente erudito a um público-alvo que apresente dificuldades em compreender o que está sendo comunicado. Assim sendo, o mais importante é que a pessoa responsável por criar essas ações comunicacionais obtenha tanto domínio dos elementos que constituem tal ato comunicacional quanto lhe for possível, de tal modo que seja capaz de saber utilizar os elementos adequados para obter de seu público-alvo uma compreensão que seja a mais completa possível, unindo concisão e originalidade na medida certa.

- b) Desenvolvimento de conhecimento sobre os públicos-alvo da ação de comunicação mercadológica:

Para que a comunicação entre empresa e seus públicos-alvo se estabeleça da melhor maneira possível, é absolutamente necessário que se entenda como se caracterizam, o que necessitam e o que desejam esses públicos. Nesse sentido, torna-se fundamental compreender o contexto social em que eles estão inseridos de tal modo que cada ato comunicacional elaborado consiga proporcionar a seus públicos as experiências comunicacionais necessárias para a melhor transmissão e compreensão dos benefícios de sua marca e de seus produtos.

- c) Domínio das técnicas para ativar a percepção, chamar a atenção e persuadir:

Uma vez que se conheça os públicos-alvo dos materiais comunicacionais, é necessário que se desenvolva o domínio das técnicas comunicacionais que viabilizam a elaboração de materiais de comunicação mercadológica que seus públicos-alvo considerem

agradáveis de receber e de interagir, de tal modo que esses materiais não somente ativem a percepção dos clientes atuais e potenciais, como também atraíam sua atenção e os incentivem a partir para uma ação de compra.



Pesquise mais

Nesse vídeo, a especialista Siméia Pedroso apresenta o clássico modelo AIDA, muito utilizado para o desenvolvimento de ações de comunicação mercadológica. Acesse o link e conheça mais sobre esse modelo. ESCOLA DE NEGÓCIOS DIGITAIS – SIMÉIA PEDROSO. AIDA – **Como usar este método para vender mais**. 8 nov. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2LCyQuJ>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

- d) Conhecimento acerca dos códigos e das dinâmicas de comunicação verbal e imagética que cada suporte midiático demanda que se use para a veiculação de uma ação de comunicação mercadológica:

Com os públicos-alvo corretamente caracterizados e tendo domínio das técnicas de despertar a percepção, atrair a atenção e incentivar à ação, o próximo passo é descobrir e lidar com o modo como cada veículo de comunicação em massa ou dirigida opera, de tal forma que você seja capaz não somente de definir a maneira mais eficiente, eficaz e efetiva de expressar suas ideias e alcançar seus objetivos comunicacionais, mas também consiga saber qual meio de comunicação melhor lhe atende no sentido de facilitar tanto o contato com seus públicos-alvo quanto, consequentemente, a obtenção dos resultados estabelecidos para cada ato comunicacional desenvolvido.

Agora que você já conheceu as modalidades comunicacionais, descobriu como a imagem que as empresas projetam em seus mercados de atuação afeta os resultados obtidos por elas e estudou sobre como o uso correto da linguagem mercadológica influencia a maneira como suas ações de comunicação mercadológica serão recebidas por seus públicos-alvo.

Sem medo de errar

Como você observou logo que começou a trabalhar com a comunicação mercadológica a ser desenvolvida para melhorar

os resultados do departamento comercial do escritório da Lactos Laticínios em que você trabalha, a quantidade de informações sobre as empresas, produtos e ações mercadológicas desenvolvidas pelas empresas concorrentes da Lactos é mínima e deixa muito a desejar.

Com isso em mente e sabendo como é importante que você obtenha mais conhecimento sobre esses temas, você decidiu desenvolver um roteiro para a coleta dos dados mercadológicos faltantes, os quais servirão para que você acumule um conjunto de informações e de referências positivas e negativas sobre as empresas que concorrem com a Lactos no varejo de sua região de atuação, avaliando também a comunicação que esses concorrentes realizam para seus respectivos produtos.

Para tal, é importante que você realize um estudo exploratório com metodologia qualitativa, por meio do qual se obtenha algumas informações-chave para o desenvolvimento de seu trabalho. Tais informações são:

- Quantas marcas dividem com a Lactos a preferência do comprador de laticínios no varejo.
- Quantas variedades de produtos os concorrentes da Lactos disponibilizam para esses compradores.
- Quais as faixas de preço desses produtos concorrentes.
- Em quantos pontos de venda, dentro de sua região de atuação, os produtos concorrentes podem ser encontrados.
- Quais são as ações de comunicação mercadológica utilizadas por esses concorrentes.
- Como se caracteriza a imagem desses concorrentes no mercado.
- Como é a linguagem das ações de comunicação que esses concorrentes desenvolvem.

Para obter essas informações, será necessário visitar os pontos de venda de laticínios localizados em sua área de atuação e coletar

as informações mercadológicas que você for capaz de encontrar nesses pontos de venda.

Além disso, verifique informalmente com seus familiares, amigos, vizinhos e conhecidos quais são as marcas de laticínios que eles mais consomem e questione-os sobre como eles percebem e qualificam a imagem projetada pelas empresas que produzem os produtos que essas pessoas tem o hábito de consumir.

Por fim, levante as ações de comunicação mercadológica desenvolvidas pelas empresas que concorrem com a Lactos Laticínios e qualifique-as quanto ao tipo de linguagem utilizada.

Fazendo isso, fique certo de que você estará cada vez mais preparado e competente para desenvolver ações de comunicação mercadológica que consigam não apenas melhorar os resultados comerciais do escritório em que você atua, mas também aumentem a qualidade percebida por seus clientes em relação à empresa em que você atua e aos produtos que ela oferece a seus consumidores.

Avançando na prática

Romeu e Julieta

Descrição da situação-problema

O relógio já estava se aproximando do seu horário de almoço quando uma representante de vendas entra no escritório como um raio e vai direto em sua direção. Chegando ao seu lado, ela dispara a contar que estava conversando com um representante de uma companhia que vende goiabadas quando, repentinamente, uma ideia se formou na mente dela: bem que a Lactos e a empresa de goiabadas poderiam fazer uma ação casada de merchandising, com degustação de queijos e goiabadas.

Mal ela disse isso, seu cérebro já disparou a imaginar os materiais de ponto de venda que você poderia fazer para essa degustação casada. E pensando em queijos e goiabadas, foi inevitável que seu estômago começasse a se manifestar.

Terminado o almoço, é hora de preparar esses materiais, afinal, não é todo dia que surge a oportunidade de se preparar uma ação de comunicação mercadológica que viabilizará a realização de um inesperado “casamento de Romeu e Julieta”.

Resolução da situação-problema

Para preparar esses materiais, a primeira coisa a fazer é relembrar das modalidades comunicacionais exploradas nesta seção. Uma vez feito isso, será importante procurar na internet alguns exemplos dos materiais de comunicação mercadológica que as empresas utilizam em seus pontos de venda. Entre eles estão:

✓ Cartazes	✓ Folhetins	✓ Faixas de Gôndola
✓ Banners	✓ Displays	✓ Móviles
✓ Catálogos	✓ Balcões	✓ Infláveis

Encontrados esses exemplos, você deve necessariamente considerar o uso de um balcão móvel para as degustações, alguns displays para exibição diferenciada dos produtos e um considerável número de faixas de gôndola, as quais serão um excelente atrativo para a atenção dos clientes atuais e potenciais que estiverem no ponto de venda no momento da degustação casada.

Após o término do período dessa ação de comunicação mercadológica, o qual recomenda-se que dure de três a cinco dias, competirá à pessoa responsável pela gestão dessa ação de comunicação levantar o resultado em vendas e faturamento que tal ação apresentou, sendo que caberá uma posterior análise dessa ação para verificação dos erros e acertos ocorridos durante a execução dela.

Faça valer a pena

1.



(...) imagem é o conjunto de valores, percepções, opiniões, crenças e experiências que o público tem de uma empresa ou marca. Podem até se tratar de características mais

subjetivas, mas elas exercem grande influência nas decisões de compra dos clientes. (FEIJÃO COM ARROZ, 2018)

Acerca da Imagem que a empresa projeta em seus mercados de atuação, indique a opção correta.

- a) Devido ao fato de que a imagem se forma na cabeça dos públicos de relacionamento de uma empresa, a construção de uma imagem empresarial positiva é simples e rápida.
- b) Parafraseando uma propaganda antiga: Imagem não é nada, Identidade é tudo.
- c) A construção da imagem empresarial depende diretamente da atuação dos públicos-alvo e das ações de comunicação criadas para viabilizar essa construção.
- d) Imagem empresarial e Identidade Institucional têm o mesmo conceito.
- e) O meio de construir uma imagem empresarial positiva é com uma marca facilmente reconhecível.

2.

A comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objetivo de marketing, e deve ser elaborada com base no quadro sociocultural do consumidor-alvo. Seus principais instrumentos são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, eventos e marketing direto de relacionamento. (LUPETTI, 2012, p. 19)



Aponte a opção que apresenta corretamente a diferença mais fundamental entre a Publicidade e a Propaganda.

- a) A Publicidade se ocupa em divulgar a existência dos produtos, enquanto a Propaganda visa formar as ideias que os consumidores atuais e potenciais têm acerca dos produtos.
- b) A Propaganda se ocupa em desenvolver os materiais de ponto de venda, enquanto a Publicidade visa inserir os produtos em programas de TV.
- c) Publicidade e Propaganda são sinônimos que identificam os anúncios que assistimos nos intervalos dos programas de TV.
- d) A Publicidade se ocupa em desenvolver os materiais de ponto de venda, enquanto a Propaganda visa inserir os produtos em programas de TV.

e) A Propaganda se ocupa em divulgar a existência dos produtos, enquanto a Publicidade visa formar as ideias que os consumidores atuais e potenciais têm acerca dos produtos.

3.



Respeito à linguagem da mídia: reconhecer a maneira mais eficiente de expressar as ideias nos diferentes meios de comunicação, pois cada mídia possui sua linguagem própria. Por exemplo, devem-se evitar textos longos e prolixos em sites da internet. (FRASE, 2015)

Pensando sobre o tema “Linguagem” na comunicação mercadológica, assinale a opção correta:

- a) É irrelevante se obter o conhecimento acerca dos códigos e das dinâmicas de comunicação verbal e imagética que cada suporte midiático apresenta.
- b) É fundamental compreender o contexto social em que os públicos-alvo das ações de comunicação mercadológica de massa estão inseridos.
- c) Uma vez que se conheça os públicos-alvo dos materiais comunicacionais, o desenvolvimento de materiais persuasivos é opcional.
- d) Um (a) profissional de comunicação mercadológica deve utilizar os elementos adequados para obter de seus públicos-alvo uma compreensão parcial de suas mensagens.
- e) O desenvolvimento de conteúdos capazes de estabelecer comunicação é indiferente para a comunicação mercadológica.

Seção 4.2

Comunicação e mercado

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Nesta seção, você aprenderá sobre as relações que existem entre as ações de comunicação empresarial e sua atuação mercadológica, descobrindo como a comunicação facilita para uma empresa o alcance dos resultados que pretende em relação a seus mercados de atuação. Além disso, conhecerá também como a comunicação empresarial é pensada e operacionalizada quando o mercado com o qual ela vai interagir está em ambientes virtuais.

Considerando isso, para que você possa vivenciar a experiência de construir e desenvolver essas interações entre a comunicação empresarial e seus mercados, nesse momento de sua atuação no programa de trainee da Lactos Laticínios, você receberá uma demanda vinda diretamente do gerente comercial do escritório em que você trabalha. Essas demandas são oriundas de dois problemas que os colaboradores do departamento comercial têm enfrentado: o primeiro, em relação aos materiais promocionais da Lactos, e o segundo, em relação à baixa utilização do potencial comercial que o e-commerce apresenta para a empresa.

Refletindo sobre esses problemas, você se questiona: qual é e como funciona a relação entre a comunicação e a atuação mercadológica das empresas? Como utilizar a comunicação no sentido de facilitar que a empresa alcance melhores resultados? Como desenvolver ações de comunicação empresarial dentro dos ambientes virtuais em que as empresas atuam?

Para que você consiga encontrar respostas a essas questões é essencial que você aprenda o papel da comunicação dentro das estratégias e táticas mercadológicas desenvolvidas pelas empresas, conheça como a comunicação empresarial interage com os mercados de atuação dessas organizações, quer esses

mercados sejam tradicionais (off-line) ou virtuais (on-line), e compreenda a função facilitadora que a comunicação exerce em relação à obtenção de melhores resultados mercadológicos por parte das empresas que sabem usar esse recurso com eficiência, eficácia e efetividade.

Não pode faltar

Uma vez que você já conheceu as características de cada uma das principais modalidades de comunicação que compõem o escopo da comunicação mercadológica, a saber, a publicidade e propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, o marketing de relacionamento, o merchandising e os patrocínios e também já compreendeu como a imagem que a empresa projeta no mercado e a linguagem que ela utiliza podem influenciar o desempenho mercadológico das organizações, avançaremos no sentido de estudar como a relação entre a comunicação e o mercado evoluíram com o passar do tempo.

Para compreendermos esse percurso, é necessário relembrarmos de como o marketing se configurava em todas as suas fases, desde o Marketing 1.0, passando pelo Marketing 2.0 e 3.0, e chegando a sua configuração atual, o Marketing 4.0, verificando, em cada uma dessas fases, como se dava a sua relação com a comunicação empresarial de cada uma dessas épocas.

Mas o que mudou na comunicação de cada época? E nos mercados em que as empresas atuavam desde o Marketing 1.0, o que se alterou? Para conhecer isso, vamos começar estudando o marketing tradicional, aquele nomeado por Philip Kotler (2011) como "Marketing 1.0".

1- Marketing 1.0 (ou Marketing Tradicional):

O Marketing 1.0 se caracteriza por ter seu foco voltado absolutamente para os produtos e para comercialização deles. Nesse enfoque, em que a força propulsora é a industrialização e o desenvolvimento de técnicas de produção cada vez mais eficientes,

o mercado e os consumidores que o constituem são vistos como uma grande massa de pessoas que têm necessidades fisiológicas que devem ser supridas pelo consumo.

Nesse contexto, o papel da comunicação mercadológica nada mais era do que divulgar os produtos que as empresas ofereciam aos seus mercados de atuação e despertar, em seus públicos-alvo, o desejo de compra, utilizando para isso ações de comunicação mercadológica que se concentravam em apresentar as especificações dos produtos e suas capacidades de satisfazer as necessidades individuais e de status social de seus compradores e consumidores, com os quais as empresas desenvolviam interações que se baseavam quase que exclusivamente em uma transação comercial.



Pesquise mais

Para que se tenha uma melhor percepção sobre como eram desenvolvidas as ações de comunicação mercadológica dentro dos principais períodos de vigência dos parâmetros do Marketing 1.0, vale a pena assistir aos anúncios publicitários encontrados no link que segue.

HdX Canal **Nostalgia**: Comerciais Antigos da TV brasileira – Parte 1. 10 dez. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2opKRuz>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

2- Marketing 2.0 (ou Marketing Relacional):

Por sua vez, o Marketing 2.0 tem como objetivo a obtenção, a satisfação e a fidelização dos compradores e consumidores, tendo o seu foco completamente voltado para os clientes das empresas. Sua força propulsora foi o advento das novas Tecnologias da Comunicação e Informação (TICs), as quais permitiram às empresas estabelecer um contato muito mais próximo e constante com seus clientes, que agora deixam de ser simplesmente uma massa indissociável de compradores, para se tornarem indivíduos inteligentes e dotados de características particulares, os quais os diferenciam uns dos outros e implicam na necessidade de se desenvolver produtos que sejam customizáveis e capazes de atender diversos tipos diferentes de necessidades.

Dentro dessa configuração, as ações de comunicação mercadológica passam a se diferenciar a partir do posicionamento de mercado dos produtos e das próprias empresas, o que as leva a apresentar conteúdos que, embora ainda exibam as especificações dos produtos e suas capacidades de satisfazer as necessidades e desejos de seus públicos-alvo, agora o fazem com uma abordagem muito mais particularizada e emocional, que busca aproximar empresas e clientes tanto quanto for possível e, a partir dessa aproximação, estabelecer interações que desenvolvam relacionamentos de longo prazo entre eles.



Saiba mais

Foi justamente no sentido de viabilizar essa aproximação entre as empresas e seus clientes e de proporcionar subsídios para que as organizações lidassem com seus compradores e consumidores de um modo mais personalizado que surgiram tanto as estratégias do marketing de relacionamento quanto as ferramentas tecnológicas que ficaram conhecidas como sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (*Costumer Relationship Management* – CRM).

Outra estratégia de marketing que também é originária desse período e nos ajuda a caracterizar e a compreender melhor essa abordagem mercadológica é a customização, a qual oferece aos compradores e consumidores a possibilidade de configurarem os produtos adquiridos de uma forma única e personalizada.

3- Marketing 3.0 (ou Marketing Sustentável)

Nesse terceiro momento, o principal foco de atuação do marketing é apresentar como a atuação das empresas é capaz de fazer o mundo melhor e mais sustentável para toda humanidade. Suas principais forças propulsoras são o aumento do número de pessoas com acesso à internet e os investimentos feitos pelas empresas para aumentarem sua presença ciberespacial, o que resultou no desenvolvimento de novas interações entre pessoas e empresas, as quais se tornaram possíveis a partir do elevado grau de conectividade que tanto os indivíduos quanto as organizações passaram a ter.

Aqui, os clientes são vistos como indivíduos plenos, que têm uma inteligência, um conjunto de emoções e uma espiritualidade absolutamente únicas, as quais resultam da configuração dos valores pessoais que determinam as escolhas comerciais que cada um desses clientes realiza quando uma necessidade surge ou um desejo é despertado neles. Dentro desse contexto, as ações de comunicação mercadológica passam a se pautar pelas diretrizes organizacionais das empresas, interagindo como nunca com as outras modalidades da comunicação integrada organizacional, especialmente a comunicação interna e a comunicação institucional, e apresentando conteúdos que partem das capacidades que os produtos têm de satisfazer as necessidades e desejos de seus públicos-alvo, avançam no sentido de construir relacionamentos duradouros e colaborativos com esses públicos e encerram mostrando como as empresas e seus clientes compartilham dos mesmos valores e objetivos.



Exemplificando

Em 2015 a campanha publicitária **Um dia dos namorados para todas as formas de amor**, criada pela agência AlmapBBDO para a empresa O Boticário, divulgou a linha de fragrâncias multigênero *Egeo* e apresentou casais de diferentes orientações sexuais comemorando o Dia dos Namorados.

O filme realizado para essa campanha teve grande repercussão nas redes sociais, com manifestações tanto positivas quanto negativas; entretanto, apesar dessas manifestações negativas, a marca não apenas não recuou como reafirmou seus valores organizacionais de tolerância e respeito à diversidade de escolhas e pontos de vista, fato que ecoou entre os públicos-alvo dela que apresentavam um conjunto similar de valores, aproximando-os por meio da prática de ações comunicacionais que se desenvolveram a partir do Marketing 3.0.

4- Marketing 4.0 (ou Marketing de Colaboração):

Para essa última modalidade do Marketing, que retrata o momento atual, a palavra-chave é colaboração, a qual é expressada por meio da demonstração das maneiras pelas quais as empresas podem envolver seus clientes em seus processos e operações, de

tal modo que ambos trabalhem juntos no sentido da realização dos sonhos e desejos uns dos outros.

Nessa configuração de relacionamento, que transcende as interações presenciais e aumenta enormemente a importância das interações virtuais, e cuja força propulsora é a digitalização dos indivíduos e de suas interações sociais e econômicas, os clientes são abordados como seres de participação social constante, a qual permite um nível de colaboração e engajamento entre pessoas e empresas que viabiliza a criação de relacionamentos que podem ir muito além da simples relação comercial.



Assimile

As estratégias e ferramentas atuais do Marketing 4.0 se manifestam mais fortemente no marketing de conteúdo, criando um tipo de interação entre empresas e clientes, na qual as empresas podem assumir um papel de mentoria (*coaching*) em relação a seus clientes, orientando-os a respeito de suas práticas cotidianas.

Desse modo, compradores e consumidores podem acabar por assumir o papel de embaixadores dessas empresas e de seus produtos e oferecer às empresas não somente sua fidelização, mas também publicidade e propaganda positiva, espontânea e gratuita.

Por outro lado, caso essa relação empresa-cliente seja de algum modo insatisfatória, existe a possibilidade de que esses clientes acabem por assumir o papel de detratores da marca e de seus produtos, realizar publicidade e propaganda negativa em relação a uma determinada empresa, enquanto realizam publicidade e propaganda positiva para todos os seus concorrentes.

Assim sendo, as ações de comunicação mercadológica, além de apresentarem as capacidades que os produtos têm de satisfazer as necessidades e desejos de seus públicos-alvo, viabilizarem a construção e a manutenção de relacionamentos duradouros e colaborativos com esses públicos, e demonstrarem convergência entre os valores e objetivos das empresas e de sua clientela, devem também agregar socialmente esses públicos em uma dinâmica de interação empresa-cliente que seja constantemente acessível e

disponível, e que possa responder a cada contato que ocorra entre esses elementos de modo satisfatório e individualizado.

Considerando todo esse percurso, fica claro que inicialmente, na época em que vigorou o Marketing 1.0, as modalidades comunicacionais não-mercadológicas da comunicação integrada organizacional – ou seja, a comunicação interna, a comunicação administrativa e a comunicação institucional – pouco influenciavam as estratégias de mercado e a comunicação que as empresas desenvolviam com seus clientes.

Contudo, conforme o tempo foi passando, a globalização foi se tornando a ideologia padrão das melhores estratégias e práticas produtivas e administrativas, de tal modo que a partir de suas inúmeras funcionalidades, não apenas a produção industrial e do setor de serviços foi se sofisticando e aumentando em eficiência, como também os produtos foram se nivelando por um padrão mais alto de qualidade. Nesse contexto de mais acirrada concorrência, as empresas perceberam a necessidade de desenvolver mudanças na forma como elas desenvolviam suas atividades e se comunicavam em seus mercados de atuação. Dessas novas necessidades, nasceram o Marketing 2.0 e a integração entre as ações de marketing e as ações de comunicação empresarial.

Desse ponto em diante, já no momento do Marketing 3.0, tanto esse processo de globalização e o nivelamento dos produtos em padrões de qualidade que os tornavam cada vez mais altos e similares entre si, quanto a diminuição de custos e o aumento de eficiência produtiva foram avançando progressivamente. Além disso, até mesmo as ações de marketing e comunicação das empresas começaram a se assemelhar, de modo que nesse momento, para se diferenciar e atrair a atenção dos seus clientes, ganhando destaque em seus mercados de atuação, as empresas e seus produtos passaram a necessitar, além de uma comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica, também da realização de todas essas ações de comunicação de modo integrado e convergente, tendo como base ideológica as suas diretrizes organizacionais. Vale destacar que é nesse cenário que nasce o conceito da comunicação integrada organizacional.

Agora, no atual momento em que vivemos, no qual as empresas já se veem obrigadas a atuar sob os parâmetros do Marketing 4.0, estabelece-se em contexto mercadológico em que não só as modalidades da comunicação empresarial precisam se integrar, mas também devem se integrar as ações de comunicação e as ações de marketing. Tal necessidade é o que impõe às empresas a adoção de um pensamento mercadológico que se dê em completa convergência com as estratégias e táticas da comunicação empresarial, de um tal modo que hoje, embora isso ainda ocorra, a atuação separada das ações de marketing e das ações de comunicação se tornou obsoleta e contraproducente.



Reflita

Pense sobre as empresas que, desde o período do Marketing 1.0 até hoje, no Marketing 4.0, permanecem sendo as empresas mais importantes de seus setores de atuação. Agora pense sobre as empresas que, nesse mesmo período, deixaram de existir. Como as empresas que permaneceram lidaram com as mudanças que ocorreram no Marketing com o passar do tempo? E como as empresas que deixaram de existir lidaram com essas mudanças? É possível traçar uma relação de causa e efeito entre a capacidade de adaptação às mudanças mercadológicas e a permanência ou não de uma determinada empresa no mercado?

Outro ponto importante a se destacar nessa época em que os parâmetros do Marketing 3.0 se encontram em transição para os parâmetros do Marketing 4.0 é o fato de que a comunicação empresarial digital nunca foi tão essencial para a atuação mercadológica das empresas como é na atualidade.

Sendo desenvolvida no ciberespaço, a partir da conexão de computadores, smartphones, *smartwatches* e aparelhos de videogames por meio da internet, as ações de comunicação mercadológica em ambiente virtual podem ocorrer por meio da utilização de diversas tecnologias, como sites, blogs, portais de e-commerce, e-mails, banners e pop-ups, buscadores, redes sociais, aplicativos e jogos, *podcasting* e *videocasting*, entre outras, trazendo mais agilidade, baixo custo em comparação às ações de comunicação empresarial off-line, um contato mais individualizado

com cada cliente, múltiplas formas de mensuração e controle do desempenho das ações de comunicação mercadológica digital e uma distribuição de informação que não precisa se restringir àquilo que o cliente intencionalmente busca, ou àquilo com o que ele eventualmente toma contato.

Além disso, vale ressaltar que dentro dos parâmetros do Marketing 4.0 baseados na colaboração e na socialização, a construção e a manutenção de relacionamentos que transcendam a mera relação comercial entre empresas e clientes assume fundamental importância. E isso se torna absolutamente viável quando consideramos que, por meio da atuação nas diversas redes sociais em que participam, empresas e clientes conseguem compartilhar seus valores, suas informações, seus conhecimentos e seus interesses, e também somar esforços para que ambos alcancem seus objetivos, quer esses objetivos sejam comuns ou não.

Nesse sentido, as principais estratégias de comunicação mercadológica em ambiente digital são o marketing de guerrilha, o marketing viral, o marketing de conteúdo, o *inbound marketing*, e o *branded content*, sendo que, em uma única ação de comunicação mercadológica digital, qualquer combinação dessas estratégias é possível, ou seja, uma mesma ação comunicacional pode apresentar táticas de marketing de guerrilha, de marketing viral e de *inbound marketing*.



Saiba mais

- ✓ Marketing de Guerrilha: modalidade de marketing que utiliza ações ousadas e inusitadas, de custo bastante mais reduzido do que o do anúncio tradicional, para tornar empresas e produtos mais visíveis para seus públicos-alvo, de modo a gerar falatório e conseguir espaços gratuitos na mídia (mídia espontânea).
- ✓ Marketing Viral: modalidade de marketing que utiliza ações comunicacionais desenvolvidas com a precisa intenção de fazer com que os públicos-alvo de tais ações se expressem e interajam a partir do conteúdo delas, conseguindo assim que a empresa realizadora dessas ações consiga alcançar, por meio do boca a boca gerado (*buzz*), rapidamente e com custo reduzido, um elevado número de possíveis clientes.

- ✓ **Marketing de Conteúdo:** modalidade de marketing que se apoia no desenvolvimento e na distribuição de ações de comunicação que se dedicam a levar, a um determinado público-alvo, conteúdos que esse público considere relevante e proveitoso, a fim de chamar a atenção dele, conquistá-lo, envolvê-lo e, após isso, estabelecer com tais clientes atuais e potenciais um relacionamento que pode vir a trazer benefícios comerciais futuros.
- ✓ **Inbound Marketing:** modalidade de marketing que usa ações de comunicação para desenvolver a jornada de compra de clientes atuais e potenciais, desde sua atração, passando pela conversão, pela venda e desembocando no encantamento dessa clientela, em uma abordagem comunicativa que pensa o relacionamento com clientes de modo progressivo e tem como foco a criação de valor para eles.
- ✓ **Branded Content:** modalidade de marketing que utiliza ações de comunicação em que a publicidade se mistura a conteúdos editoriais, informativos e de entretenimento, em uma dinâmica que visa elevar a percepção de valor que tais ações despertam em seus públicos-alvo, e tanto atrair quanto engajar esses públicos para que eles percebam tais conteúdos publicitários como tendo mais credibilidade do que um anúncio comum.

Após todo o aprendizado obtido nessa seção, você já é capaz de entender como funciona a relação entre a comunicação e a atuação mercadológica das empresas, já sabe como utilizar a comunicação no sentido de facilitar a obtenção de melhores resultados pela empresa e já descobriu como desenvolver ações de comunicação empresarial dentro dos ambientes virtuais em que as empresas atuam. Agora, chegou o momento de aplicar todos esses aprendizados e descobrir como tudo isso funciona na prática, o que lhe possibilitará testar, verificar e descobrir como realizar as melhores escolhas, em matéria de ações comunicacionais, para lidar com os desafios mercadológicos que você precisará enfrentar em seu cotidiano como profissional da comunicação empresarial.

Sem medo de errar

Com o conhecimento a respeito dos concorrentes da Lactos Laticínios já coletado e analisado, tem se tornado cada vez mais claro o fato de que há uma relação direta entre as ações de comunicação que as empresas realizam e os resultados mercadológicos que elas obtêm.

Além disso, após todo o aprendizado obtido nessa seção, você já é capaz de entender como funciona a relação entre a comunicação e a atuação mercadológica das empresas, já sabe como utilizar a comunicação no sentido de facilitar a obtenção de melhores resultados pela empresa e já descobriu como desenvolver ações de comunicação empresarial dentro dos ambientes virtuais em que as empresas atuam.

Considerando isso, foi sem receios que você se reuniu com o gerente comercial do escritório em que trabalha e ouviu sobre dois problemas enfrentados pelos colaboradores que atuam no departamento que ele gerencia:

- 1- Os materiais promocionais de ponto de venda desenvolvidos pela Lactos estão muito aquém do que os concorrentes têm apresentado, o que causa nos clientes uma primeira impressão ruim e os leva a questionar a qualidade dos produtos da empresa devido à baixa qualidade apresentada pelos materiais promocionais atuais da Lactos.
- 2- O portal da Lactos não dispõe de nenhum tipo de comunicação por ferramentas de e-commerce desenvolvidas e administradas pelas principais redes de varejo de sua região de atuação comercial, ferramentas essas que têm como objetivo promover a aquisição dos laticínios por ela produzidos

Sem delongas, terminada a reunião, a primeira coisa que você faz é desenvolver novos materiais promocionais de ponto de venda para Lactos Laticínios. Nesse contexto, você pode usar duas técnicas similares de criatividade:

A primeira delas é o brainstorming tradicional, em que você reúne um grupo de pessoas e compartilha com elas um problema ou desafio, pedindo a elas que pensem em algumas possíveis soluções, em um processo que deve se manter ou se repetir até que se desenvolvam

algumas ideias que sejam maduras o suficiente para o desenvolvimento de alguns rascunhos de solução.

A segunda técnica é o brainstorming reverso, em que, a partir dos materiais de seus concorrentes, um grupo de pessoas se propõe a imaginar quais foram as ideias originais que terminaram por gerar os anúncios que o grupo estiver analisando, de tal modo que, a partir das ideias descobertas nesse processo de desconstrução do material concorrente, novas possibilidades possam ser desenvolvidas para se solucionar o problema colocado.

Feito isso e desenvolvidos os materiais promocionais de ponto de venda, chega o momento de se trabalhar o portal da Lactos visando comunicar aos clientes da empresa a respeito das possibilidades de aquisição dos produtos dessa empresa por meio dos portais de e-commerce dos revendedores da Lactos.

Para atender a essa demanda, pode se iniciar esse trabalho desenvolvendo uma ação de otimização de aparição em buscadores, a qual colocará a Lactos como primeira opção de acesso quando alguém conectar-se a um buscador – o Google, por exemplo – procurando informações sobre laticínios.

Em seguida, pode se estabelecer uma promoção que direcione clientes atuais, por meio da aquisição dos produtos Lactos, e potenciais, por meio das buscas de informações sobre laticínios, ao site da empresa, onde, a partir de um cadastro, esse cliente receberá um cupom de desconto de 10% sobre a compra que fizer de laticínios Lactos pelo e-commerce de algum dos portais dessa modalidade de comércio dos revendedores varejistas da Lactos.

Avançando na prática

Praticando o Marketing de Conteúdo

Descrição da situação-problema

Sabendo da dificuldade que os proprietários de automóveis – especialmente os mais jovens e os que moram distante de familiares

e parentes – têm para descobrir uma oficina mecânica confiável e de bom custo-benefício, uma *startup* foi criada para desenvolver um aplicativo de qualificação do serviço e do preço de oficinas mecânicas espalhadas pelas cidades brasileiras.

Após meses de árduo trabalho e infindáveis testes, o aplicativo ficou pronto para ser colocado à venda. Contudo, como grande parte das empresas dessa modalidade, o capital que sobrou para a realização de ações de comunicação mercadológica estava muito escasso.

Assim sendo, ficou decidido pelos sócios dessa nova empresa que toda sua comunicação mercadológica seria baseada na utilização dos perfis empresariais que a empresa mantinha nas principais redes sociais em atividade no Brasil, e que a estratégia utilizada para o desenvolvimento dessas ações de comunicação seria baseada nos conceitos do Marketing de Conteúdo.

Com base nesse cenário, como você criaria duas postagens, uma mais curta (entre 50 e 100 palavras), para a página que a empresa mantém no Facebook, e outra mais longa (entre 500 e 800 palavras), para o perfil que a empresa mantém no LinkedIn? Elas teriam motes diferentes entre si, seriam complementares ou trariam a mesma ideia? Como estabelecer essas diferenças?

Resolução da situação-problema

De acordo com o *Content Marketing Institute* (FERREIRA; CHARETO, 2016), o marketing de conteúdo se caracteriza por ser uma aplicação estratégica de comunicação mercadológica, utilizada para criação e distribuição de conteúdo relevante e valioso para um determinado público-alvo, sendo que essa distribuição ocorre por meio de canais de comunicação diversos e deve apresentar o objetivo de atrair, conquistar e envolver este público e em última instância, estabelecer um relacionamento empresa-cliente que possa vir a ser rentável para a empresa no futuro.

Partindo desse princípio, ambas postagens devem ser muito mais voltadas para falar sobre as dificuldades que os donos de automóveis

vivenciam quando precisam encontrar uma oficina mecânica do que sobre o aplicativo ou o serviço que ele proporciona.

Assim sendo, na postagem para o Facebook convém abordar duas histórias, ambas preferencialmente reais, de alguém que escolheu uma oficina problemática e se decepcionou, e de alguém que conheceu uma oficina, ficou satisfeito com o serviço realizado e pretende indicá-la a seus amigos, mostrando que, para ambos casos, um aplicativo de qualificação de serviço e de preço das oficinas é a melhor solução possível para as duas situações a serem apresentadas.

Já na postagem para o LinkedIn, convém primeiro apresentar e discutir os atributos que fazem uma oficina melhor que a outra. Depois deve ser abordada e discutida a dificuldade que o jovem proprietário de um automóvel enfrenta para encontrar um mecânico bom, confiável e de preço acessível. Em seguida deve-se apresentar o conceito de um aplicativo de qualificação de serviço e preços de oficinas nas cidades brasileiras e argumentar no sentido de evidenciar os benefícios que uma tecnologia desse tipo pode trazer para as pessoas que enfrentam esse tipo de situação, terminando o texto com um parágrafo final que incentive o leitor a pesquisar mais sobre o assunto, de preferência na própria página da empresa que produziu o aplicativo.

Faça valer a pena

1.



O Marketing 4.0 vem com a inclusão digital, facilitando o acesso à tecnologia para mais pessoas e tornando o processo de compra mais pessoal, no qual a cadeia de valor se torna cada vez mais horizontal, com menos intermediários. O processo de horizontalização acontece quando os consumidores também fornecem conhecimento para a empresa e para outros consumidores, em um ato de cocriação, havendo muito mais troca de informações entre produtor e consumidor. O aprendizado sobre o consumo acontece em tempo real. (REZ, 2018)

Considerando os parâmetros do Marketing 4.0, assinale a opção correta:

- a) No Marketing 4.0 a palavra-chave é “colaboração”, e um de seus principais campos de atuação são as redes sociais.
- b) No Marketing 4.0 pouco importam as necessidades ou desejos dos clientes, o que importa é o engajamento social.
- c) No Marketing 4.0 é que se cria a estratégia de comunicação mercadológica conhecida como Marketing de Relacionamento.
- d) O Sistema de Gestão do Relacionamento com o cliente (CRM) é uma criação dos estudiosos do Marketing 4.0.
- e) A partir das interações com o Marketing 4.0, cai em desuso a utilização de redes sociais por parte das empresas.

2. Leia atentamente as sentenças:

- I. Foi no Marketing 1.0 que nasceu a necessidade de as empresas buscarem desenvolver um relacionamento de longo prazo com seus clientes.
- II. O Marketing 3.0 visa construir relacionamentos duradouros e colaborativos junto ao seu público.
- III. O Marketing 2.0 se difere do Marketing 4.0 pois somente nesse último é que há o desenvolvimento de ações de comunicação digital.

Analizando as frases acima, indique a opção que apresenta corretamente a classificação dessas frases:

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

3. A partir do desenvolvimento de ações de comunicação mercadológica em ambiente virtual, as empresas conseguem compartilhar com seus clientes alguns elementos que formam suas identidades e suas personalidades.

Indique a alternativa que apresenta esses elementos corretamente.

- a) Valores, Missão, Visão, Interesses.
- b) Estratégias; Táticas; Operações; Produtos.

- c) Missão, Valores, Planejamento, Estudos.
- d) Informações, Dados, Estratégias, Objetivos.
- e) Valores, Informações, Conhecimentos e Interesses.

Seção 4.3

Planejamento, controle e avaliação de resultados da comunicação

Diálogo aberto

Olá, estudante!

Algum tempo se passou desde que você desenvolveu novos materiais promocionais de ponto de venda e elaborou estratégias e táticas comunicacionais para levar ao conhecimento do cliente dos produtos da Lactos Laticínios a possibilidade de aquisição desses produtos com as ferramentas de e-commerce desenvolvidas e administradas pelas principais redes de varejo de sua região de atuação comercial.

Com a passagem desse tempo e a partir da resolução de alguns pequenos desafios cotidianos, também foi possível que você estabelecesse uma rotina para o seu trabalho com a comunicação mercadológica do escritório comercial da Lactos Laticínios em que você atua, e com essa rotina estabelecida, surgiu a possibilidade de você realizar aquilo que todo profissional de comunicação mercadológica deseja fazer: desenvolver, do início ao fim, todo um plano estratégico de comunicação mercadológica, sendo capaz de colocá-lo em prática, monitorar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados ao final de sua execução.

Agora, quais são as estratégias de comunicação mercadológica que você precisa conhecer para elaborar esse plano da melhor maneira possível? Como lidar com os diferentes papéis apresentados pela comunicação interpessoal e pela comunicação empresarial? Qual estrutura podemos seguir para elaborarmos um plano estratégico de comunicação empresarial? E que ferramentas podemos usar para monitorá-lo e avaliá-lo em sua progressão no sentido de se alcançar os objetivos e metas definidos?

Para responder a essas perguntas, você conhecerá as possíveis estratégias de comunicação mercadológica que um plano dessa natureza pode adotar, compreenderá as interações que sempre

ocorrem, dentro da comunicação mercadológica, entre a comunicação interpessoal e a comunicação empresarial, e uma vez adquiridos esses conhecimentos, aprenderá como estruturar um plano estratégico de comunicação empresarial e definir as táticas a serem executadas no transcorrer da operacionalização desse plano, definindo também quais serão os critérios de monitoramento, controle e avaliação que lhe permitirão saber se o plano está atingindo seus objetivos e alcançando os resultados que ele se propôs a alcançar.

Não pode faltar

Nessa seção serão trabalhados os conceitos relativos ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de comunicação empresarial. Nesse sentido, você conhecerá melhor a maneira que tanto a comunicação empresarial quanto a comunicação interpessoal participam da comunicação mercadológica e como, cada uma a seu modo, elas compõem as estratégias que uma organização pode utilizar para desenvolver suas interações com os públicos que constituem seus mercados de atuação, aprendendo também como elaborar, operacionalizar, monitorar e avaliar os resultados de um plano de comunicação mercadológica.

A propósito, relembrando o conceito de comunicação mercadológica, essa modalidade da Comunicação Integrada Organizacional é aquela cujo objetivo é potencializar os resultados mercadológicos das empresas, levando-as não só a vender mais e melhor, como também a obter um aumento no reconhecimento e no renome conquistado por suas marcas e produtos entre seus clientes atuais e potenciais.

Nesse sentido, atuam tanto a comunicação mercadológica empresarial, ou seja, aquela que é realizada pela empresa, propriamente dita, e a comunicação mercadológica interpessoal, isto é, aquela que como o próprio nome já indica, é realizada por uma pessoa que representa a empresa e atua em seu nome, sendo essa modalidade de comunicação normalmente executada por colaboradores da organização, como atendentes, vendedores e gerentes ou por porta-vozes contratados para falar pela empresa, como é o caso de uma assessoria de comunicação externa.

Assim sendo, para que a atividade de planejamento estratégico de comunicação empresarial seja realizada com a competência e o rigor que ela demanda para ser bem-sucedida, conheceremos algumas ações que precisam ser realizadas antes mesmo de o plano começar a ser desenvolvido.

A primeira dessas ações, que deve ser realizada em qualquer processo de planejamento, é verificar e conhecer os recursos de que você dispõe para desenvolver seu plano e, no caso de um plano estratégico de comunicação empresarial, um dos mais importantes recursos a se conhecer são as estratégias de comunicação mercadológica que você pode utilizar. As estratégias mais frequentemente utilizadas são:

- a) Comunicação Massificada: esse item reúne as estratégias de comunicação mercadológica desenvolvidas com o intuito de aumentar a compra e o consumo de produtos e também o reconhecimento e o renome de marcas e empresas, por meio de anúncios publicitários, patrocínios e *product placement* (merchandising) veiculados em meios de comunicação de massa.
- b) Comunicação Não-Massificada, Pessoal ou Direta: por sua vez, esse item se refere às estratégias de comunicação mercadológica executadas pelo uso de mensagens e interações individuais desenvolvidas remotamente entre as empresas e seus clientes, as quais ocorrem mais comumente por meio do uso de e-mail marketing, marketing de relacionamento e sistemas de gestão do relacionamento com os clientes (CRM), telemarketing, redes sociais virtuais e os aplicativos que esses clientes utilizam em seus smartphones, tablets e computadores.



Refleta

No atual momento da Comunicação Integrada Organizacional, diversos especialistas têm apontado uma mudança nos padrões de investimentos feitos pelas empresas nas estratégias de comunicação mercadológica massificadas e não-massificadas, mudança essa que tem evidenciado um aumento significativo no investimento feito nas

modalidades não-massificadas, enquanto ocorre uma pequena queda no investimento feito nas modalidades massificadas.

Será que isso representa uma tendência para um futuro em que as ações de comunicação mercadológica serão cada vez mais individualizadas? Ou, ao contrário, o futuro da comunicação mercadológica ainda se apoiará em ações de comunicação veiculadas em meios de comunicação de massa?

- c) **Relacionamento com a Mídia:** já esse item reúne as estratégias de comunicação mercadológica que consistem na construção e na manutenção de bons relacionamentos com os veículos de informação, sendo que, para tal, as ferramentas mais utilizadas são a assessoria de imprensa, as relações públicas, os eventos, os patrocínios e a parceria para produção de conteúdo informativo e de opinião.
- d) **Atendimento ao Cliente e Vendas Pessoais:** aqui estão inseridas as estratégias de comunicação mercadológica executadas em interações desenvolvidas entre duas ou mais pessoas, com o intuito de atender demandas de clientes e consumidores atuais e potenciais e gerar a compra e o consumo de produtos, de tal modo que, nesse caso, as ferramentas mais comuns são o merchandising, o visual merchandising e o vitrinismo, que se concentram em aprimorar o ambiente de atendimento e vendas presenciais, as técnicas de negociação, o telemarketing e as televendas, os serviços de atendimento aos clientes (SACs) e as ouvidorias.



Exemplificando

Por mais que isso pareça um tanto desconectado do rol de ações de comunicação mercadológica, uma ação de Atendimento ao Cliente e Vendas Pessoais realizada por meio de um evento de treinamento, capacitação e motivação voltada especificamente para a equipe de atendentes e vendedores em uma empresa comercial e desenvolvida com a intenção de aprimorar o conhecimento desses colaboradores sobre os produtos comercializados, melhorar a abordagem que eles

realizam durante o atendimento aos clientes, quer seja em situações comuns ou em situações de tensão e insatisfação da clientela e ensinar técnicas de argumentação, convencimento e persuasão, pode ter um impacto direto nos indicadores tanto de qualidade do atendimento quanto de conversão e ticket médio na venda pessoal, o que traz também um aumento significativo nos resultados mercadológicos obtidos por essa empresa.

- e) Distribuidores e Revendedores: por fim, aqui se reúnem as estratégias de comunicação mercadológica que são desenvolvidas pelos revendedores e distribuidores ou em parceria com eles, as quais mais comumente consistem em promoções de vendas, merchandising, demonstrações e degustações, panfletagem e a impressão e distribuição de tabloides.

Conhecidas essas estratégias, torna-se importante a obtenção de informações sobre as outras modalidades de comunicação integrada organizacional que, de alguma forma, podem influenciar ou afetar a comunicação mercadológica. Essas modalidades são a comunicação interna, que afeta a comunicação mercadológica indiretamente, devido ao fato de seu foco ser voltado para o ambiente interno da empresa (microambiente), e a comunicação institucional, que, por sua vez, afeta diretamente a comunicação mercadológica.

A propósito, vale destacar que essa relação direta se deve não somente ao fato de que, assim como no caso da comunicação mercadológica, o foco de atuação da comunicação institucional está concentrado no ambiente externo da empresa (macroambiente), mas também porque um trabalho bem feito nessa modalidade de comunicação empresarial afeta muito positivamente a percepção dos públicos de relacionamento em relação à empresa que estiver realizando ações de comunicação mercadológica.

Uma vez aprendidas as estratégias que poderão compor o planejamento estratégico de comunicação empresarial, torna-se essencial que você conheça o roteiro de elaboração desse tipo de plano, o qual está basicamente dividida em doze etapas, a saber:

- 1- Identificação da natureza (ou origem) da demanda pelo planejamento: nesse primeiro momento é fundamental que se saiba se o planejamento será realizado para aproveitar uma oportunidade, satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou viabilizar uma decisão estratégica de negócio. A propósito, vale destacar que, dependendo da sua natureza, o plano pode, por exemplo, apresentar mudanças em relação ao investimento que lhe é destinado e aos objetivos a serem atingidos.
- 2- Coleta de dados sobre o objeto do planejamento estratégico: aqui se realizam as pesquisas e os estudos necessários para se detalhar o produto, marca, empresa, fornecedores, distribuidores e revendedores para qual o plano estratégico de comunicação será realizado (levantamento microambiental) e as pesquisas que se destinam a obter informações sobre os âmbitos econômico, político, legal, tecnológicos, sociocultural, ecológico e demográfico em que o objeto do planejamento está inserido (levantamento macroambiental).



Assimile

Uma das ferramentas mais utilizadas para esse tipo de atividade, ou seja, para a coleta e análise de dados sobre o microambiente e o macroambiente empresarial é a análise SWOT.

Essa análise, que já é vista como uma das ferramentas mais clássicas da administração, foi desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford e consiste basicamente em uma análise contextual que serve de guia para o desenvolvimento de planejamentos de diversas naturezas.

A sigla SWOT é um acrônimo formado pelos termos *Strengths* (Forças ou Pontos Fortes), *Weaknesses* (Fraquezas ou Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), sendo que, por definição, considera-se que as Forças e Fraquezas, em geral, se relacionam ao microambiente empresarial, enquanto as Oportunidades e as Ameaças são identificadas por situações apresentadas pelo macroambiente em que a empresa está inserida e onde desenvolve suas atuações mercadológicas.

3. Análise dos dados coletados e elaboração de diagnóstico: a partir da análise dos dados coletados na etapa anterior será desenvolvido um diagnóstico que apresentará a atual situação do mercado, da empresa, da marca e do produto em si, o que servirá para fundamentar as próximas decisões estratégicas que serão tomadas no contexto desse planejamento.
4. Identificação dos públicos-alvo: nesse item serão determinados e caracterizados os públicos aos quais se destinarão as ações de comunicação que estão sendo desenvolvidas como parte do plano de comunicação empresarial.
5. Determinação dos objetivos e metas: conforme o próprio título do item apresenta, aqui serão estabelecidos tanto os objetivos do plano, ou seja, o que se quer obter de resultados a partir da execução do plano, quanto as metas do plano, as quais definem numericamente aquilo que os objetivos estabeleceram como resultados a serem obtidos.



Exemplificando

Aqui estão dois exemplos que ressaltam objetivos e metas. Vale a pena ressaltar a fundamental importância de se estabelecer os objetivos e metas de um planejamento estratégico de comunicação empresarial com rigor e cuidado, pois todo o conjunto das estratégias e táticas que irá compor o plano estratégico de comunicação será definido a partir do que for estabelecido nesse item.

Para um objetivo como “ser o produto mais vendido na categoria de refrigerantes de laranja”, a meta estabeleceria que a venda de sete milhões de unidades seria o número de itens a serem comercializados para que o objetivo colocado seja alcançado.

Outro exemplo é estabelecer o objetivo de “ser a marca de desodorante mais lembrada espontaneamente”, e a meta de se alcançar o índice de 45% de citações espontâneas em pesquisa por parte do público-alvo desse desodorante.

6. Determinação de estratégias: É nesse ponto do planejamento estratégico de comunicação empresarial,

após a definição dos objetivos e metas, que se estabelecem as estratégias comunicacionais para que tais objetivos e metas sejam alcançados.



Assimile

Vale a pena destacar que, essencialmente, o termo Estratégia designa o estabelecimento de uma linha mestra, isto é, uma série de parâmetros que visa servir como um conjunto de diretrizes que têm como objetivo orientar a tomada das decisões táticas que serão desenvolvidas para a correta execução de um planejamento estratégico qualquer.

7. Definição das táticas a serem utilizadas: aqui serão relacionadas, individualmente e de modo integrado, ordenado e hierarquizado, cada uma das ações que serão desenvolvidas durante cada uma das etapas de execução do planejamento estratégico de comunicação empresarial.



Dica

Na definição das táticas, quanto maior for o detalhamento de cada uma das ações e quanto mais precisamente suas operacionalizações estiverem determinadas, maior será a chance de sucesso do plano.

8. Definição dos recursos a serem alocados para execução do plano de comunicação empresarial: nesse ponto estabelecem-se os recursos que serão utilizados para a execução de cada uma das táticas determinadas no referido plano. Nesse sentido, vale destacar que o planejador deve trabalhar basicamente com quatro modalidades de recursos, a saber, materiais, humanos, cronológicos ou temporais e financeiros, sendo necessário fazer, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, uma previsão adequada e versátil das necessidades do plano, de tal modo que se evite faltas ou sobras de recursos durante a execução do plano.
9. Determinação das dinâmicas de monitoramento e controle: aqui serão definidas as técnicas de monitoramento e controle utilizadas para que os responsáveis pela gestão do plano

de comunicação empresarial acompanhem sua execução e saibam constantemente o status de todas as atividades desenvolvidas ou em desenvolvimento a partir do início da execução desse plano, de tal forma que, caso algo se desvie do que foi previsto em relação à operacionalização de cada tática do plano – sendo esse desvio positivo ou negativo –, isso seja detectado, verificado, e, se for o caso, corrigido em tempo hábil para não prejudicar a execução desse planejamento, tanto em relação ao cronograma previamente estabelecido quanto em relação aos demais recursos que foram alocados para tal, conforme anteriormente determinado.

10. Implantação / execução do plano de comunicação empresarial: após todas essas fases, chega o momento de colocar o plano em prática e, usando as ferramentas escolhidas para a atividade de monitoramento e controle, efetivamente começar a acompanhar a operacionalização da execução de cada uma das táticas que foram definidas para que o plano alcance os objetivos e metas que foram estabelecidos para ele.
11. Avaliação de resultados: esse item encerra as atividades relacionadas ao plano de comunicação empresarial e compila tudo que o plano trouxe de resultados para a empresa que o desenvolveu, sendo que a partir desses resultados compilados se verificará, dentre os objetivos e metas previamente estabelecidos, quais foram alcançados e quais não foram e, eventualmente, quais indicadores apresentaram pioras no transcorrer da execução desse plano.



Saiba mais

Também será na avaliação dos resultados que se buscará verificar as razões que tiverem contribuído para um eventual resultado positivo, negativo ou aquém do planejado, sendo que para tal se desenvolverá um relatório que deve apresentar a descrição de tudo que foi realizado a partir do início da execução do plano de comunicação empresarial, podendo esse documento também ser utilizado para a descrição e apresentação dos aprendizados obtidos pela empresa e pela equipe responsável pelo planejamento executado.



Nesse vídeo, Nathana Lacerda, jornalista, empresária e *coach* de imagem e reputação apresenta um passo a passo do planejamento estratégico da comunicação e retoma os conceitos de planejamento que você encontra nessa seção e que te permitem desenvolver um plano de comunicação empresarial competente e promissor.

LACERDA, N. **Plano de comunicação**: Passo a passo. 28 out. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2LXS8eA>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

Agora, tendo adquirido o conhecimento sobre as estratégias de comunicação mercadológica e a maneira de inserir não somente as estratégias dessa modalidade de comunicação em seus processos de planejamento, mas também as estratégias das demais modalidades da Comunicação Integrada Organizacional, chegou a hora de você colocar em prática esse aprendizado e começar a aplicar esse roteiro e seus elementos em todos os tipos de plano que você precisar realizar em sua vida, quer seja no âmbito profissional, quer seja no âmbito pessoal. Garanto que você vai se surpreender com os resultados que será capaz de alcançar!

Sem medo de errar

Relembrando a situação em que você se encontra no escritório comercial da Lactos Laticínios, empresa em que você atua. Já faz algum tempo que você desenvolveu os novos materiais promocionais de ponto de venda e elaborou estratégias e táticas comunicacionais para comunicar ao cliente da Lactos a possibilidade de aquisição dos produtos dessa empresa com ferramentas de e-commerce desenvolvidas e administradas pelas principais redes de varejo de sua região de atuação comercial.

Agora, a partir da resolução de alguns pequenos desafios cotidianos, você conseguiu estabelecer uma rotina para o seu trabalho com a comunicação mercadológica do escritório em que você atua, e com essa rotina estabelecida, você viu surgir a oportunidade de realizar aquilo que todo profissional

de comunicação mercadológica quer fazer: desenvolver um plano estratégico de comunicação mercadológica do início ao fim, sendo capaz de colocá-lo em prática, monitorar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados ao final de sua execução.

Com isso em mente, lhe surgiram questões como estas:

O plano será feito para qual produto? Quais estratégias de comunicação mercadológica você precisa conhecer para elaborar esse plano da melhor maneira possível? Como integrar as ações voltadas para o desenvolvimento da comunicação interpessoal com as ações voltadas para a comunicação empresarial? Qual o roteiro deve ser usado para elaborar um plano estratégico de comunicação empresarial? E como monitorar esse plano em sua progressão e avaliá-lo ao seu final para verificar se ele alcançou os objetivos e metas definidos?

Para responder essas questões e para que você tenha a oportunidade de vivenciar a experiência de participar de um planejamento estratégico de comunicação empresarial, você agora deverá relembrar as mais bem-sucedidas estratégias de comunicação mercadológica e as interações que sempre ocorrem entre a comunicação interpessoal e a comunicação empresarial. Uma vez feito isso, você deverá retomar o roteiro de elaboração do plano estratégico de comunicação empresarial e, baseando-se nesse plano, definir as táticas a serem realizadas no transcorrer da execução desse plano, o cronograma de execução das táticas definidas e os critérios de monitoramento, controle e avaliação que lhe permitirão saber se o plano está atingindo seus objetivos e alcançando os resultados que ele se propôs a alcançar.

A propósito, o plano deverá ser feito com foco no produto *Gregogurt*, o iogurte grego da Lactos Laticínios.

Enfim, hora de tirar essas ideias de sua mente e colocá-las no papel, afinal o crescimento nas vendas e no reconhecimento do *Gregogurt* certamente será o seu passaporte para a efetivação como o mais novo Gestor de Comunicação da Lactos Laticínios.

Sem tempo para o passado

Descrição da situação-problema

Parabéns!

Você acabou de adquirir os direitos sobre uma numerosa variedade de marcas e fórmulas de chocolates que foram um enorme sucesso nos anos 1980 e 1990 do século passado, e mal pode esperar para relançá-las no mercado.

Sendo formada por chocolates de enorme *recall* (lembrança) entre os adultos na faixa etária dos 28 aos 45 anos, você nem ao menos se dá ao trabalho de realizar um estudo preliminar de mercado, pois não só você o considera uma perda de dinheiro como também teme que, se precisar esperar a realização desse estudo, você perderá o timing de toda mídia espontânea que você obteve com essa compra e o anúncio do relançamento dessas marcas e produtos.

Assim, você relança os produtos, faz uma intensa campanha de comunicação mercadológica em meios de comunicação de massa e, após uma semana de vendas espetaculares, as vendas vão caindo, caindo, caindo, até que, ao final do terceiro mês desde o lançamento, o produto passa a gerar prejuízo ao invés de lucro. Após mais um mês se passar sem que esse cenário mude, você resolve investir numa pesquisa de mercado, a qual, entre outras coisas, lhe indica que o público-alvo de seus chocolates, embora tenha pouco ou quase nenhum contato com os meios tradicionais de comunicação de massa, tem intensa presença e participação em ambientes virtuais de comunicação.

Sabendo disso, sua mente começa a borbulhar com possibilidades e questionamentos, como: que estratégias e recursos de comunicação mercadológica você pode utilizar quando a comunicação de massa deixa de trazer resultados? E como escolher os veículos mais indicados para uma comunicação mercadológica

não-massificada que seja eficaz em recuperar a lucratividade de seus produtos? Será que a comunicação por aplicativos *mobile*, ou seja, utilizados por smartphones, pode lhe ser útil de algum modo?

Enfim, vamos descobrir juntos como responder a essas questões?

Resolução da situação-problema

De posse dessa informação, o melhor a fazer é preparar um plano de comunicação mercadológica que utilize somente estratégias de Comunicação Não-Massificada e em ambiente virtual de comunicação (on-line).

Nesse sentido, uma campanha que reúna ações de comunicação em redes sociais e a criação de um aplicativo que mostre os pontos de venda desses chocolates e permita que o próprio cliente compre esses produtos em ambiente on-line e também viabilize que seus clientes compartilhem experiências “vintage” enquanto consomem os chocolates – incluindo, nesse último caso, aspectos de gamificação que premiem os clientes que mais experiências compartilharem e que mais engajamento gerarem com seus compartilhamentos –, são duas ideias que resolveriam, com uma excelente relação de custo-benefício, o problema de comunicação que surgiu entre a nova empresa produtora dos chocolates tradicionais e seus clientes.

Faça valer a pena

1.

Perceber as características internas e externas do sistema que uma empresa se encontra se torna algo primordial para a tomada de decisões de gestores seja de pequenas e microempresas ou até mesmo nas grandes corporações que habitam o planeta.

A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporciona ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento. (BRASIL et al., 2013, p. 7)



Indique a opção que apresenta os itens da análise SWOT que se referem a elementos do ambiente externo à empresa (macroambiente).

Assinale a alternativa correta:

- a) Oportunidades e Forças.
- b) Oportunidades e Ameaças.
- c) Ameaças e Fraquezas.
- d) Ameaças e Forças.
- e) Forças e Fraquezas.

2. A comunicação mercadológica surgiu nas organizações como forma de divulgar os produtos e serviços com finalidade comercial. Essa modalidade de comunicação integrada organizacional contempla as ações desenvolvidas por uma empresa com o intuito de aumentar suas vendas e seu lucro.

Com base no trecho apresentado, analise as seguintes frases:

- I. A modalidade de Comunicação Integrada Organizacional que mais se relaciona com a comunicação mercadológica é a comunicação administrativa.
- II. Uma interação possível entre a comunicação interna e a comunicação mercadológica é a veiculação interna dos anúncios publicitários produzidos para a empresa.
- III. A comunicação institucional é uma modalidade de Comunicação Integrada Organizacional que evita interagir com a comunicação mercadológica.

Assinale a alternativa que apresenta a(s) afirmativa(s) correta(s):

- a) As afirmativas I, II e III estão corretas.
- b) Somente as afirmativas II e III estão corretas.
- c) Somente a afirmativa III está correta.
- d) Somente a afirmativa II está correta.
- e) Somente a afirmativa I está correta.

3. “Os responsáveis pelas ações avaliadas, se devidamente preparados para gerenciar o processo, decidirão por manter ou ajustar programas e projetos e justificar, assim, os recursos aplicados no trabalho e na própria avaliação.”

PORQUE

“Trata-se de uma visão pragmática da avaliação, considerando o contexto em que está inserida e o seu caráter ligado ao aprendizado contínuo.” (GALERANI, 2005, p. 151).

Pensando sobre o processo de avaliação de um plano estratégico de comunicação empresarial, assinale a alternativa correta:

- a) As asserções I e II são proposições verdadeiras e a II é uma justificativa da I.
- b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.
- c) A asserção I é uma proposição verdadeira e a II é uma proposição falsa.
- d) A asserção I é uma proposição falsa e a II é uma proposição verdadeira.
- e) As asserções I e II são proposições falsas.

Referências

BRASIL, Â. et al. Planejamento Estratégico: Análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2oAL0v6>>. Acesso em: 3 set. 2018.

CAMPOS, R. Estratégias de Comunicação Mercadológica. **Rede Mulher Empreendedora**, 19 out. 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2Ndzpb>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CARROL, Craig E. (Ed.) **Corporate Reputation and News Media**. New York: Routledge, 2011.

ESCOLA DE NEGÓCIOS DIGITAIS – SIMÉIA PEDROSO. **AIDA – Como usar este método para vender mais**. 8 nov. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2LCyQuJ>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

FAGUNDES, L. **As perspectivas do Omnichannel frente à Comunicação Integrada de Marketing**. 2018. 145 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social)– Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2PvF5Ts>>. Acesso em: 3 set. 2018.

FEIJÃO COM ARROZ. **A importância da imagem da empresa para o aumento das vendas**. 9 maio 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2rYKjNs>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

FELICIANO, A. F. **Marketing Viral como Ferramenta de Comunicação para o Agronegócio Brasileiro: Um Estudo Bibliográfico**. 2017. 46 f. Monografia (Bacharel em Administração)– Universidade do Extremo-Sul Catarinense, Criciúma, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2NLprTT>>. Acesso em: 3 set. 2018.

FERREIRA, L. M.; CHIARETTO, S. Marketing de Conteúdo em Ambiente Digital: Uma estratégia de Branding na perspectiva evolutiva do Marketing. **Revista Científica de Comunicação Social do Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH) e-Com**, Belo Horizonte, v. 9, nº 1, 1º semestre de 2016.

FRASE CONTEÚDO ESTRATÉGICO. **Redação mercadológica: a comunicação de mercado começa no texto**. 2 ago. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/2LDVL9c>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

GALERANI, G. S. M. O Desafio da Avaliação de Resultados em Comunicação Organizacional. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 2, nº 2, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/2oANKlO>>. Acesso em: 3 set. 2018.

GONÇALVES, E. – IM. **Tipos de Promoção de Vendas**. 3 out. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2Pg2f09>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

GONDRA, E. D. **As Redes Sociais na Nova Web: O que é Web Social e o que o Marketing Precisa Saber Sobre Isso**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2012.

GRZESZCZESZYN, G.; VIEIRA, F. G. D. Imagem Organizacional: Uma Análise Comparativa da Imagem Desejada por Supermercados e da Imagem Percebida por Consumidores. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v.13, nº 2, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/2Peub4w>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. **Comunicação Organizacional**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009b. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109261/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

LACERDA, N. **Plano de comunicação**: Passo a passo. 28 out. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2LXS8eA>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

LEAL, A. M. D. M. **O Marketing de Guerrilha em tempos de crise**: Uma visão sobre a realidade portuguesa. Braga: Universidade do Minho, 2017.

LLISTÓ, P. Campanha de O Boticário incentiva as marcas a saírem do armário. **Adnews**, 3 jun. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2NcjWQQ>> Acesso em: 15 jul. 2018.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARTINS, R. R. Terceira linguagem: discurso mercadológico com credibilidade construindo reputação nas organizações. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 5, n° 8, 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/2PN5g9a>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: Análise SWOT (Clássico). [S.l., s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/1WLPnA3>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

OGDEN, J.; CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

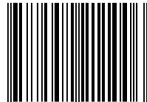
REZ, R. **Marketing 4.0: tudo o que você precisa saber sobre a nova era do marketing**. Portal Nova Escola de Marketing, 31 jan. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2wE2qeT>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

RODRIGUES, C. M. **Novas Estratégias Publicitárias na Conquista do Consumidor: O Caso do Marketing de Guerrilha**. 2010. 81 f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social)– Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2Cf26Zo>>. Acesso em: 3 set. 2018.

SOUSA, G. **O Inbound Marketing Como Estratégia De Marketing Digital Para Vendas**. 2016. 56 f. Monografia (Bacharel em Publicidade e Propaganda)–Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2wEheu9>>. Acesso em: 3 set. 2018.

VIEIRA, A. G.; LADEIRA, F. S. As convergências entre a Comunicação Organizacional e o Marketing: uma análise do Marketing 3.0. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 8, n. 12, p. 84-95, jan./jun. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2MMHg8i>>. Acesso em: 3 set. 2018.

ISBN 978-85-522-1100-6



9 788552 211006 >