

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

VIVIAN LOURENÇO DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E JORNALISMO:**  
**um estudo sobre as agências de comunicação de Bauru e a atuação jornalística**

BAURU  
2011

VIVIAN LOURENÇO DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E JORNALISMO:**  
**um estudo sobre as agências de comunicação de Bauru e a atuação jornalística**

Monografia apresentada em  
cumprimento às exigências para  
conclusão do curso de Jornalismo pela  
Faculdade de Arquitetura, Artes e  
Comunicação, UNESP.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roseane Andrelo

BAURU  
2011

VIVIAN LOURENÇO DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E JORNALISMO:  
um estudo sobre as agências de comunicação de Bauru e a atuação jornalística**

Monografia apresentada junto ao curso de Jornalismo da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roseane Andrelo

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Juarez Tadeu de Paula Xavier  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Vanessa Matos dos Santos  
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 01 de dezembro de 2011.

Relatório de  
**PROJETO EXPERIMENTAL**

**Curso de Comunicação Social: Jornalismo Diurno**

**Aluna: VIVIAN LOURENÇO DA SILVA**

**Título do projeto: "Comunicação Organizacional e Jornalismo: Um estudo sobre as agências de comunicação de Bauru e a atuação jornalística"**

**Orientador: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. ROSEANE ANDRELO**

Banca Examinadora	Nota	Assinatura
Examinador 1 <b>Prof. Dr. Juarez Tadeu de Paula Xavier</b>	10,0	
Examinador 2 <b>Prof<sup>a</sup>. Ms. Vanessa Matos dos Sábti</b>	10	
Orientador <b>Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roseane Andrelo</b>	10,0	

Média Final : ( dez inteiros )  
Por extenso

- Obs. 1- As notas deverão ser atribuídas de zero a dez;  
2- As notas deverão ser atribuídas ao conjunto do projeto: ( redação + estruturação formal + apresentação );  
3- A média final será obtida pela fórmula:  
 $MF = \frac{\text{Nota Banca 1} + \text{Nota Banca 2} + \text{Nota Orientador} + \text{Nota Orientador}}{4}$

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que os professores da Banca Examinadora estiveram presentes e aprovaram o Projeto Experimental de acordo com o regulamento.

Bauru, 1.º de dezembro de 2011.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roseane Andrelo  
Orientador

Data: 12/1/2011	Horário: 21horas	Laboratório de Relações Públicas
-----------------	------------------	----------------------------------

*Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos que apoiaram a minha escolha pela profissão de jornalista e a todos que ao meu lado estiveram durante os quatro anos de graduação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Antonio Carlos Sardinha, com quem as bases iniciais para esta monografia foram pacientemente elaboradas.

À minha orientadora, a Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Roseane Andrelo, pela atenção, dedicação e paciência durante o período de orientação.

Às agências de comunicação que, gentilmente, responderam a pesquisa que constitui a segunda parte deste trabalho.

## RESUMO

Esta monografia apresenta um estudo sobre a comunicação organizacional, traçando conceitos, o histórico brasileiro, fatores de interferência e outras considerações sobre este tema para, na sequência, apresentar uma pesquisa realizada com doze agências de comunicação de Bauru, explicitando, na prática, como ocorrem os processos da comunicação organizacional e o trabalho do jornalista nesta área. Verifica-se, assim, que a comunicação organizacional oferece amplas possibilidades de atuação para profissionais da área de jornalismo, seja como redator, assessor de imprensa ou de comunicação ou, ainda, em funções relacionadas diretamente à internet. Como um setor fundamental para todos os tipos de organizações, a comunicação vem ganhando destaque ao se constituir como um campo estratégico para a gestão organizacional, sobretudo no formato da comunicação integrada.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, comunicação integrada, jornalismo, agências de comunicação.

## **ABSTRACT**

This monograph presents a study about organizational communication, outlining concepts, Brazilian historic, interfering factors and other considerations on the subject, introducing a survey with twelve communication agencies in Bauru as a result, explaining, in practical terms, how processes of organizational communication occur and the journalist's work in this area. Therefore, the organizational communication offers many possibilities for journalists, either as writers or press officers, or even in positions directly related to the Internet. As a key sector for all types of organizations, communication has gained notability, establishing itself as a strategic area for organizational management, especially in the form of integrated communication.

**Keywords:** organizational communication, integrated communication, journalism, communication agencies.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.1	O termo organização.....	13
2.2	A comunicação organizacional.....	16
2.3	Comunicação organizacional e comunicação empresarial.....	19
2.4	Histórico brasileiro.....	20
2.5	Classificação da comunicação organizacional.....	22
2.6	Públicos e stakeholders.....	23
2.7	Identidade organizacional.....	26
2.8	Imagem organizacional.....	26
2.9	Questões públicas.....	29
3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DAS REDES SOCIAIS.....	31
3.1	Produtos que voltaram a pedido dos consumidores.....	33
3.2	A música que deu prejuízo.....	34
4	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	36
4.1	Tecnisa: comunicação estratégica e internet, um caso de sucesso.....	36
4.2	O planejamento e a comunicação como parte do todo.....	39
5	INDICADORES DE COMUNICAÇÃO EXCELENTE.....	42
6	COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	44
6.1	Funções: publicidade, jornalismo e relações públicas.....	48
6.1.1	Publicidade (ou propaganda).....	48
6.1.2	Jornalismo.....	49
6.1.2.1	Jornalismo Empresarial.....	49
6.1.2.2	Assessoria de imprensa e assessoria de comunicação.....	51
6.1.3	Relações Públicas.....	53
6.2	Jornalismo x Relações Públicas.....	54
7	PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTEGRADA, AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO BAURUENSES E OS JORNALISTAS.....	56
7.1	Pesquisa ABERJE.....	56
7.2	Ideia inicial.....	58
7.3	A pesquisa e seus objetivos.....	58
7.4	Metodologia.....	58
7.5	Descrição dos resultados.....	60
7.6	Síntese dos resultados.....	80
7.6.1	As agências.....	80
7.6.2	Os contratantes.....	81
7.6.3	A comunicação.....	82
7.6.4	Os jornalistas.....	82
7.7	Análise dos dados obtidos.....	83
8	CONCLUSÕES.....	88
9	REFERÊNCIAS.....	92
10	ANEXOS.....	97

## 1 INTRODUÇÃO

Antes voltado ao trabalho das notícias nas redações dos meios de comunicação em geral e à atuação em assessorias de imprensa, o profissional de jornalismo vem conquistando espaço junto a instituições públicas e privadas devido ao trabalho desenvolvido na comunicação organizacional, tarefa realizada, na maioria das vezes, em parceria com outros profissionais da área de comunicação. Se, no passado, a comunicação era considerada um item de luxo e se resumia a pequenos informativos de circulação interna, ela assume um papel de destaque cada vez maior no dia a dia das organizações e é a chave do sucesso na sociedade contemporânea, quando, gradativamente, os consumidores estão trocando o comportamento passivo pelo ativo, principalmente devido às facilidades oferecidas pela internet, que facilita que casos que antes eram fáceis de serem omitidos possam se tornar verdadeiros escândalos comerciais caso haja descuido por parte dos responsáveis.

Seja para contornar crises ou para promover uma marca, a comunicação vem perdendo seu papel de apoio na gestão e se tornando um de seus eixos de sustentação, o que resulta em oportunidades de trabalho para comunicadores em geral, inclusive para jornalistas, e cria a necessidade de que estes profissionais estejam preparados para atuar no segmento de comunicação organizacional em meio a um contexto em que as organizações precisam se impor e se estabilizar, tornando a sua imagem e as suas ideologias cada vez mais sólidas. Para tanto, há a necessidade de que haja um empenho conjunto por parte dos profissionais de diferentes áreas, como a administração, as relações públicas, o marketing, a publicidade e o jornalismo, pois já não basta existir somente enquanto empresa e ser capaz de produzir e vender: é preciso transpor ideais e valores, e, sendo assim, o trabalho dos comunicadores se faz imprescindível para gerir as informações tanto interna quanto externamente.

Desta forma, esta monografia é dedicada ao estudo da comunicação organizacional, da comunicação integrada e do papel desempenhado por jornalistas nos processos comunicativos nas organizações e tem como objetivo entender, na teoria e na prática, o que é a comunicação organizacional e a comunicação integrada, além de quais são as funções do jornalista nestes processos comunicativos.

A escolha do tema justifica-se devido à observação de que, na comunicação organizacional e, especialmente, na integrada, não há uma divisão clara ou oficial sobre as divisões das funções entre os profissionais. Geralmente desempenhada por relações públicas,

jornalistas, publicitários e profissionais de marketing, por não haver um padrão ou regras para serem seguidas, cada organização apresenta um organograma diferente, adaptado conforme os profissionais com os quais trabalham, o que pode ser reflexo do modo como cada organização entende a comunicação ou se deve, ainda, a um quadro reduzido de funcionários. Por isso, ora a função de gerir a comunicação é do relações públicas, ora do profissional de marketing, ora do jornalista, ora do publicitário. Na bibliografia sobre o tema, porém, autores como Margarida Kunsch atribuem aos graduados em relações públicas a chefia dos setores de comunicação. Além disto, dos diversos livros relacionados à comunicação organizacional, a maioria possui foco nestes mesmos profissionais, ficando para o jornalismo um papel periférico e/ou complementar no desenvolvimento das tarefas de comunicação.

Somado a estes fatores, na UNESP, o trabalho jornalístico nas empresas e nas instituições não é um assunto abordado de forma aprofundada durante a graduação. A Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) oferece um curso de jornalismo que tem como foco a preparação dos estudantes para o trabalho junto aos meios de comunicação como o rádio, a televisão, a mídia impressa e a internet e, desta forma, a comunicação empresarial se reduz à disciplina de Assessoria de Imprensa, ministrada apenas no último semestre do curso, período que se torna insuficiente para que os graduandos possam adquirir uma formação mais ampla sobre a comunicação nas organizações. As competências jornalísticas exigidas de um profissional que desempenha funções na comunicação organizacional são, de certo modo, semelhantes às atividades desempenhadas por repórteres, redatores e editores (elaborar pautas, escrever notícias, criar boletins informativos, produzir conteúdos para a internet, etc) e, deste modo, a ausência de uma disciplina voltada exclusivamente à comunicação organizacional não é um empecilho para a atuação, nesta área, dos estudantes formados pela FAAC. Porém, algumas habilidades como a capacidade de planejar, traçar estratégias e gerir a comunicação são prejudicadas, pois não são desenvolvidas durante o período letivo. Deste modo, é importante que os futuros profissionais e os já graduados tenham ciência de que uma das opções de trabalho se encontra dentro de órgãos públicos, privados e não-governamentais, ao lado de outros profissionais da área e, por isto, conhecer o universo das organizações, a forma como a comunicação é desenvolvida e buscar aprofundar a formação profissional na área organizacional os tornam profissionais melhores preparados para atuar junto ao mercado.

O interesse particular pelo tema e o desejo de conhecer a área organizacional foram outros fatores que motivaram este estudo. Trabalhar em uma empresa ou prestar serviços para organizações que não sejam, necessariamente, um veículo de comunicação como o rádio ou a tevê, sempre despertou interesse, mas a autora tinha a falsa noção de que as opções, para profissionais de jornalismo, não iam além da realização do trabalho em assessorias de imprensa, ideia que foi transformada por meio das descobertas sobre as possibilidades oferecidas pela comunicação organizacional.

Por tudo isso, este trabalho pretende proporcionar uma visão mais ampla do jornalismo, especialmente para aqueles que ainda são estudantes, contribuindo para que, desta forma, possam direcionar suas formações, caso haja interesse, para a área organizacional, sem ficarem presos aos meios de comunicação de massa como o rádio, a televisão, os jornais e a internet. Aos leigos no assunto, este trabalho se propõe a oferecer bases sobre a comunicação nas organizações ao apresentar seus pressupostos, histórico e premissas por meio de pesquisa bibliográfica das obras de importantes nomes da área. Aos que já possuem prática e experiência em relação ao tema, o perfil sobre o modo como as agências de comunicação bauruenses trabalham a comunicação organizacional pode acrescentar conhecimentos na medida em que um panorama será traçado sobre o assunto, oferecendo uma visão sobre as demandas do mercado com as quais lidam as agências da cidade e sobre os serviços oferecidos pelas mesmas.

Esta monografia foi desenvolvida em duas partes. A primeira é um estudo bibliográfico sobre a comunicação organizacional e sobre a comunicação integrada. Para tanto, foram utilizados, essencialmente, as produções de Margarida Maria Krohling Kunsch, de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego e de Paulo Nassar, nomes que compõem o cenário da comunicação organizacional no Brasil desde os seus primórdios, entre as décadas de 1960 e 1970.

Após este estudo, foi realizada uma pesquisa com agências de comunicação da cidade de Bauru, para que seja possível traçar o perfil destas empresas e o dos profissionais de jornalismo que nelas trabalham ou que a elas prestam serviços e, desta forma, comparar a teoria e a prática na região. A escolha por este tipo de organização se deu devido diversos fatores. Em primeiro lugar porque, desde a proposição inicial deste trabalho de conclusão de curso, o objetivo era o de aprofundar os conhecimentos sobre o ramo da comunicação organizacional com a aplicação de pesquisas com empresas de grande porte localizadas em

Bauru, mas contatos iniciais com multinacionais demonstraram que obter informações sobre suas áreas de comunicação seria um processo burocrático e até mesmo impossível de ser concretizado. Outro fator que colaborou para que o foco de estudo fosse alterado foi a pesquisa *Comunicação Corporativa nas Organizações*, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em 2008, ao entrevistar 282 profissionais responsáveis pelas áreas de comunicação de empresas listadas entre as *1000 Maiores de Valor* do ano de 2007. Publicada em 2009, traz dados que dizem respeito a organizações de todo o Brasil e, possivelmente, se o estudo proposto aqui fosse realizado em empresas similares às entrevistadas pela ABERJE, os resultados seriam semelhantes, o que, de certa forma, não traria algo novo ao campo da comunicação. Optar pelas agências de comunicação se tornou, então, a melhor opção e criou um foco de análise diferente do realizado pela ABERJE: enquanto a Associação analisou empresas que lidam com a comunicação por meio de seus setores internos, a pesquisa proposta por este trabalho tem seu foco em agências de comunicação externas às organizações, o que as torna responsáveis, em grande parte, pelo processo de comunicação dos contratantes. Outro diferencial das agências é que, por dedicarem a maior parte de seus trabalhos a projetos empresariais, elas lidam com diferentes segmentos do mercado, o que proporciona uma visão mais ampla sobre as demandas da comunicação organizacional do que se a pesquisa fosse realizada com um número seletivo de organizações que se dedicam a segmentos específicos. Sobretudo, por serem organizações menores, as agências se demonstraram mais acessíveis e dispostas a colaborar.

Em resumo, esta monografia traz um panorama geral sobre a comunicação organizacional, desenvolvendo temas a ela relacionados, como imagem e identidade organizacional, *públicos e stakeholders*, considerações sobre as mudanças trazidas pelas mídias sociais, noções sobre planejamento e definições de comunicação integrada. Posteriormente é apresentada a pesquisa com as agências de comunicação, a análise dos dados obtidos e as conclusões sobre o estudo.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 2.1 O termo *organização*

Antes de definir o que é a comunicação organizacional, é preciso definir o termo organização. Para Amitai Etzioni, sociólogo alemão que se dedicou ao estudo da administração, “as organizações são unidades sociais [...] intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos” (ETIZIONI *apud* KUNSCH, 2003, p.25). De acordo com Kunsch, Etzioni dispensa o uso do termo *organização social* utilizado por alguns autores e defende o uso de *organizações* para qualquer agrupamento humano com essas características.

Já Peter Blau e Richard W. Scott, professores de Sociologia e autores do livro *Organizações Formais: Uma Abordagem Comparativa*, classificam as organizações como *formais* em contraposição às *sociais*. Para eles, as primeiras são formalmente estabelecidas tendo em vista alcançar objetivos previamente determinados, como uma fábrica que é criada para produzir um dado bem de consumo. “E esse estabelecimento formal, com um propósito explícito, é o critério que distingue a nossa matéria do estudo da organização social em geral” (BLAU; SCOTT *apud* KUNSCH, 2003, p. 26). Sendo assim, as organizações sociais podem ser exemplificadas por um grupo de amigos: embora seja formado por diversas pessoas, não possui um objetivo específico, como obter lucro – existe apenas devido às afinidades dos indivíduos, aos valores e semelhanças que compartilham. Neste grupo, embora cada qual tenha uma característica marcante e, provavelmente exista uma pessoa que sempre se encarrega de organizar encontros e confraternizações, não há uma divisão de tarefas e regras a serem cumpridas nem mesmo um líder ou um chefe para comandar. Porém, uma vez que este mesmo grupo se reúna para realizar um projeto sem fins lucrativos, uma cooperativa para reciclar papel, uma microempresa para produzir e comercializar bolsas artesanais ou qualquer outro tipo de organização que tenha um objetivo a alcançar e em torno da qual as pessoas se organizem e estabeleçam regras, haverá a constituição de uma organização formal, como classificam Blau e Scott.

Levando em consideração esta diferenciação, neste trabalho, serão consideradas apenas as organizações formais, aquelas que são formadas por um grupo de pessoas que se unem em torno de um propósito comum, que possui regras, cargos e relações com outras

organizações e trabalha com ou sem o apoio de máquinas e tecnologias. Entretanto, não será utilizada a denominação *formal*, mas apenas organização. Indústrias, agências de publicidade, organizações não-governamentais (ONGs), mercados, hospitais, escolas, universidades, lojas virtuais, institutos de beleza ou construtoras – não importa o setor da economia em que atuem, pode-se considerar que todos são organizações.

Kunsch (2003, p.30), porém, observa que as definições dos autores acima citados são baseadas em uma visão mecanicista. “[...] Na prática, não é tão simples aceitar automaticamente que as organizações são unidades sociais planejadas e construídas com a intenção de atingir objetivos comuns específicos”. A autora aponta a necessidade de considerar a organização em relação a um contexto mais amplo e não estático, além de levar em conta que as pessoas que fazem parte de uma organização têm um modo próprio de ver as coisas e que a própria organização é afetada pelo ambiente que a cerca, seja pelos aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos ou culturais. Para a autora, uma boa interpretação sobre o que é uma organização, é a de Gareth Morgan, autor do livro *Imagens da Organização*:

as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos de organizações como se falássemos de máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila e eficazmente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário. (MORGAN apud KUNSCH, 2003, p.31)

São muitas as variáveis que devem ser consideradas ao se definir o que é uma organização, como se nota. Não são apenas os seus componentes ou objetivos que merecem atenção, mas todos os elementos que a envolvem e, de alguma forma, interferem – ou podem vir a interferir – em seu cotidiano, da cotação do dólar, a uma possível greve de funcionários, ao lançamento de um novo produto da concorrência ou uma crise política. As organizações são como sistemas vivos e, como tais, estão expostas aos acontecimentos do meio que as cercam.

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo

divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais. (NASSAR, 2009)

Nassar (2009) parece concordar com Kusch ao afirmar que as organizações devem enfrentar os desafios das mudanças, sejam elas econômicas, sociais, mercadológicas, históricas, ambientais, culturais ou comportamentais. Além disso, o autor destaca que as organizações são constituídas por relacionamentos entre pessoas, são complexas e aplicam a divisão do trabalho, têm história e memória, têm identidade, buscam resultados e têm missão, visão e valores definidos, características que a afastam da visão mecanicista criticada pela autora.

Para utilizar uma comparação, seria como afirmar que uma organização é como um indivíduo – para viver, precisa estar bem com si mesmo e, simultaneamente, com todo o meio que o envolve. Assim como uma pessoa deve cuidar do físico e do mental para manter a saúde em dia, já que não basta que um ou outro estejam bem, a organização deve dar atenção ao seu funcionamento nos âmbitos interno e externo. Ao mesmo tempo, é interessante manter bons relacionamentos com as pessoas que estão ao redor, sejam os amigos ou aqueles que são mais agradáveis quando estão longe, assim como ocorre com a organização, que precisa cuidar das relações com os seus públicos, sejam os consumidores ou os concorrentes. Para sobreviver, o indivíduo precisa trabalhar para ganhar dinheiro e cuidar da alimentação, paralelamente, a organização precisa alcançar seus objetivos – sejam eles financeiros ou não – e dar a devida atenção para que sua existência se prolongue. Por fim, sem saber conviver com situações do cotidiano como possíveis desentendimentos afetivos ou doenças, não há quem sobreviva e, mais uma vez, o mesmo acontece com a organização: caso não saiba lidar com dificuldades e vencer crises, não há vida longa.

Além de todas as definições, classificações ou comparações, é importante ressaltar a observação de Kunsch sobre a necessidade percebida há quase três décadas, de que as organizações não devem visar apenas o lucro, mas devem se estabelecer como unidades sociais, “destacando os aspectos humanos inerentes a seus objetivos gerais e específicos” (2003, p.136). Mais do que nunca, a era da sustentabilidade e da responsabilidade social estão em voga e fazem diferença para consumidores conscientes, tornando-se um fator a mais na conquista de credibilidade.



Por fim, é importante ressaltar a diferença entre organizações e instituições, termos que, com frequência, são utilizados como sinônimos. Porém, este uso não é feito de forma correta, pois seus significados são diferentes.

A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem a si mesma apenas como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (ou imaginária, ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto a sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições, e sim vencer a competição com seus supostos iguais. (CHAUI apud KUNSCH, 2003, p.37)

Citando Cyro Bernardes, Kunsch (2003) explica que as organizações são perenes no tempo e têm como funções produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender às necessidades de seus próprios participantes; estruturalmente, as organizações são formadas por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços. Por outro lado, as instituições têm por função atender a uma necessidade básica da sociedade e sua estrutura é composta por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores, ideias e comportamentos comuns e relações de acordo com normas e procedimentos. Órgãos públicos, por exemplo, são exemplos de instituições, enquanto empresas são exemplos de organizações.

## **2.2 Comunicação organizacional**

A comunicação organizacional é tão complexa quanto uma organização em si. Ela está relacionada a todos os processos comunicativos, dos comunicados oficiais, documentos, conversas de corredores, sistemas internos de comunicação, quadros de avisos e site organizacional ao logotipo que representa uma marca. Diferente do que pode parecer, não são apenas os responsáveis pela área de comunicação como os jornalistas e os relações públicas que participam da comunicação organizacional. Direta ou indiretamente, todas as pessoas que possuem algum tipo de vínculo com a organização acabam atuando em seu processo comunicativo, seja o diretor, o operário da fábrica, o concorrente ou o consumidor que entra em contato pelo sistema de atendimento ao usuário. Presente na sala de recepção por meio de

uma mensagem de boas-vindas aos visitantes e nos outdoors instalados pela cidade, praticamente todos os processos existentes dentro de uma organização envolvem a comunicação.

Como campo de estudo, a comunicação organizacional não está relacionada, desde os primórdios, apenas aos comunicadores. Suas bases têm origem na administração e nas teorias das organizações, na sociologia e na psicologia social e organizacional, na antropologia, na linguística e na retórica e também na teoria da comunicação, segundo Kunsch (2009).

O surgimento, na prática, das primeiras noções sobre comunicação organizacional teve origem com o aparecimento do ambiente empresarial, um dos reflexos da Revolução Industrial, que fez com que as pessoas trocassem o trabalho artesanal pelos empregos nas fábricas. As mudanças dos hábitos produtivos devido à utilização da tecnologia e da aplicação da divisão do trabalho fizeram com que os operários se dedicassem a funções tão específicas que, não raro, um trabalhador não conhecia que tipo de produto ajudava a produzir. A noção total que se tinha sobre o processo produtivo ficou para trás. O mesmo ocorreu com a organização do trabalho: era preciso se adequar ao novo ambiente e seguir as regras impostas. Preocupados com a adaptação dos trabalhadores em seus locais de serviço, com o conhecimento sobre os produtos da empresa e das políticas organizacionais, proprietários de fábricas sugeriram que publicações fossem utilizadas como meio de familiarização com o ambiente empresarial. Nascia, nos anos 30 do século XIX, a ideia de se produzir jornais e revistas dedicados aos trabalhadores. Paralelamente, a tecnologia industrial proporcionou a produção em larga escala, fazendo com que as empresas se tornassem competitivas e, conseqüentemente, passassem a buscar cada vez mais espaço no mercado. Para que esta meta fosse alcançada, passaram a se apoiar nos mecanismos de comunicação para ganhar visibilidade e preferência por parte dos públicos. Era o início da percepção da importância da comunicação no campo das organizações.

Nos anos 40 do século XX, a Standard Oil Company Of Brazil, propriedade do grupo Rockefeller e conhecida no Brasil como Esso Brasileira de Petróleo, investiu em um empreendimento visionário: criou o *Repórter Esso*, programa radiofônico dedicado ao jornalismo. Transmitido em território brasileiro e em outros catorze países, aqui, sua estreia data de 28 de agosto de 1941. A empresa de combustíveis patrocinou um informativo e, considerando que este investimento não afetaria diretamente suas vendas já que a Standard Oil não era um grupo de comunicação, pode-se afirmar que, por trás desta iniciativa, havia a

intenção de reforçar sua imagem enquanto organização. O programa deu tão certo que fez parte da programação da rádio brasileira durante 28 anos e se tornou uma das principais fontes de notícias. *Repórter Esso, a testemunha ocular da história*, como dizia um de seus slogans, foi um investimento na imagem da empresa de forma indireta que ganhou a confiança de milhares de pessoas. Como reflexo, a credibilidade trazida pelo noticiário que carregava seu nome solidificou a marca de combustíveis. A comunicação organizacional começava a dar exemplos de sua aplicabilidade.

O termo *comunicação organizacional*, no Brasil, foi adotado, oficialmente, no contexto das publicações empresariais, pela primeira vez, em 1998. Porém, as pesquisas e estudos sobre o tema passaram a ser foco do interesse de estudiosos cerca de vinte anos antes. Torquato, ao comentar sobre a comunicação como um poder expressivo, escreveu:

[...] Se alguns poderes legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder. [...] A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de *poder expressivo*, legitimando outros poderes existentes na organização, como o poder remunerativo, o poder normativo e o poder coercitivo. [...] A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como *poder expressivo*, exerce uma *função-meio* perante outras *funções-fim* da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional. (1986, p.17)

Apesar de não fazer referência à comunicação organizacional propriamente dita (há a utilização do termo empresa), nota-se que o autor tinha, em meados da década de 1980, quando grande parte da comunicação, na prática, era restrita às publicações internas, uma ampla visão sobre os reflexos positivos que podem ser trazidos por este tipo de comunicação. Com o passar do tempo e com o avanço em seus estudos, Torquato aprimorou suas ideias sobre a comunicação organizacional e deu destaque às estratégias de comunicação como modo de beneficiar toda a organização e os processos a ela relacionados. Nos anos 1980, ele ainda dava ênfase à comunicação perante a economia da organização, como pode ser percebido no último trecho da citação acima.

Do mesmo modo que para Torquato, para Nassar (2009) a comunicação organizacional é imprescindível para a administração, pois faz com que políticas, ações de planejamento e controles, entre outros, ganhem significado para toda a rede de relacionamento organizacional.

### 2.3 Comunicação organizacional e comunicação empresarial

Em meus trabalhos e pesquisas, no início da década de 70, empregava a expressão “comunicação empresarial”. Com o desenvolvimento da área, a evolução dos modelos e a multiplicação das estruturas de comunicação, passei a usar, inclusive em cursos de graduação e pós-graduação, a terminologia “comunicação organizacional”. Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. [...] Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização - sindical, associativa e partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade. (TORQUATO, 2010, p.1)

A explicação de Torquato, por si só, justifica a diferença entre os termos comunicação empresarial e comunicação organizacional: com o passar do tempo e com a adoção, por parte de outros grupos, além das empresas, das ferramentas e estratégias de comunicação, a utilização do termo comunicação empresarial se tornou obsoleta e, por isso, adotou-se a denominação de comunicação organizacional.

Nassar e Figueiredo definiram que

comunicação empresarial é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de Relações Públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Elaboração esta que tem sempre como referência o planejamento estratégico da empresa. (1995, p.19)

Nesta citação, caso os termos *Comunicação empresarial* e *empresa* fossem substituídos, respectivamente, por *comunicação organizacional* e *organizações* e o parênteses fosse retirado do trecho anterior (já que nem todas as organizações precisam ter, necessariamente, trabalhadores, fornecedores ou parceiros), não haveria prejuízo para a definição, uma vez que a comunicação organizacional é uma extensão da empresarial. Reestruturado, o trecho acima citado ficaria assim: comunicação organizacional é o somatório de todas as atividades de comunicação da organização. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores. Elaboração esta que tem sempre como referência o planejamento estratégico da organização.

Percebe-se, assim, que comunicação organizacional e comunicação empresarial são muito semelhantes, mas, mesmo assim, o uso destas denominações como sinônimas, como muitas vezes ocorre, não é correta, pois as empresas são apenas um dos tipos de organizações. Desta forma, o termo comunicação empresarial é mais restritivo e deve ser empregado apenas para se referir a organizações empresariais.

## **2.4 Histórico brasileiro**

A comunicação organizacional tem a sua história entrelaçada aos passos dados pelo país nas últimas décadas. O desenvolvimento social, político e econômico criaram um cenário favorável para este tipo de comunicação. Torquato estabeleceu-se como um dos principais autores sobre o tema, sendo referenciado por vários outros estudiosos, o mesmo acontece com Kunsch.

Nos anos 1960, a vinda de empresas estrangeiras para o país, possibilitando a industrialização da região sudeste, fez com que, no final desta década, a comunicação organizacional começasse a surgir por meio do Jornalismo Empresarial, termo designado por Torquato (2009) e, posteriormente, substituído por comunicação organizacional. Como observa este autor, o relacionamento entre empresas e seus respectivos públicos ganhavam um tom profissional. Criar vínculos com os consumidores se tornou importante na medida em que a compra de um produto passou a agregar conceitos como identidade e valores da empresa que o produzia. Da mesma forma, sentiu-se a necessidade de estabelecer certa proximidade junto aos trabalhadores, de forma que eles vestissem a camisa da empresa na qual trabalhavam e sentissem orgulho de fazer parte daquela organização.

Em 1967, Nilo Luchetti, jornalista italiano e gerente da Pirelli no Brasil, responsável pela direção da revista *Notícias Pirelli*, criou a ABERJE, naquele momento definida como Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, hoje Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. De acordo com Nassar (2007), o surgimento da ABERJE trouxe um olhar teórico para a comunicação organizacional, inclusive por parte de acadêmicos, o que foi comprovado com a participação de professores e especialistas nas primeiras direções da Associação, como Gaudêncio Torquato, Manoel Carlos Chaparro, Wilson da Costa Bueno e Waldemar Kunsch.

Na década de 1970, devido à industrialização, “sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização” ao mesmo tempo em que “impunha-se a meta da integração interna” (TORQUATO, 2010, p.4). Porém, o Brasil ainda deixava o período autoritário e a vigilância permanecia. Mesmo assim, a comunicação ganhou importância no cenário empresarial e, na década de 1980, passou a fazer parte de estratégias organizacionais, quando investimentos em conceitos estratégicos de comunicação ganharam atenção, conforme sinaliza Torquato. Segundo o autor, o poder da comunicação se tornou fundamental para as metas de engajamento, participação e obtenção de eficácia.

Nos anos 1990, por sua vez, o campo da gestão ganhou força. Torquato (2010) aponta que a globalização fez com que os discursos empresariais se tornassem mais intensos, além de fazer com que as multinacionais espalhassem suas produções pelo mundo, causando uma revolução na informação e no sistema de vendas e de distribuição. Ao mesmo tempo, organizações não governamentais (ONGs) passaram a ditar pautas, a comunicação interna mudou seu foco para o clima nas organizações por meio de pesquisas e, na prática da comunicação externa, começou a se exigir transparência e visibilidade. Além disso, na primeira década do século XXI, as organizações políticas, privadas e públicas se descobrem como integrantes sociais que também precisam ter vez e voz na sociedade democrática e percebem a comunicação como uma ferramenta para atingir o meio social.

Em síntese, Torquato (2010) classifica, internacionalmente, duas fases marcantes na comunicação organizacional: a década de 1950, baseada no produto, e a década de 1960, centrada na imagem. Como reflexo do cenário externo, algo similar aconteceu no Brasil. Nassar (2007) divide a comunicação organizacional brasileira em três momentos: de 1960 a 1985 houve a *Era do produto*, quando a ênfase era dada à técnica e o foco era a comunicação com os empregados, no âmbito interno, e a comunicação de produto, no âmbito externo. Mas, com a redemocratização do país, surge a *Era da Imagem*: as empresas começam a entender a necessidade de criar uma boa imagem junto ao público. Apesar de não atribuir a uma nova era propriamente dita, mas a uma nova fase, Nassar aponta o uso, pela primeira vez, em 1998, no contexto de publicações empresariais, do termo *comunicação organizacional* pela ABERJE, com a criação da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional, um dos marcos na história da comunicação organizacional no país.

## 2.5 Classificação da comunicação organizacional

A comunicação organizacional pode ser vista por diferentes ângulos, gerando classificações que podem facilitar o seu entendimento. De acordo com Torquato (2010), a comunicação se apresenta, nas organizações, em quatro formas distintas, conforme Quadro 1:

**Quadro 1: Classificações da comunicação em organizações**

<b>Comunicação cultural</b>	Diz respeito ao clima interno da organização. São as ideias, os valores e os costumes adotados no dia a dia. Normalmente, não é objeto de estudo nem é trabalhada operacionalmente pelos profissionais
<b>Comunicação administrativa</b>	Está relacionada às normas, cartas, portarias, acervos técnicos, memorandos, políticas internas e projetos. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização. É uma das maiores fontes de problema devido, entre outros motivos, à indefinição clara das responsabilidades dos profissionais da área, da falta de conhecimento pleno do negócio, ao excesso de informações e à inadequação dos canais
<b>Comunicação social</b>	Refere-se às áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Dentre os tipos de comunicação, é o mais desenvolvido tanto do ponto de vista conceitual quanto operacional e tecnológico e envolve ações da comunicação por meio de jornais, revistas, internet, rádio e televisão. É subdividida em comunicação interna e externa.
<b>Sistemas de informação</b>	São as informações armazenadas em bancos de dados.

Fonte: TORQUATO, 2010.

Ainda de acordo com o mesmo autor, estas formas se afetam e, além disso, há três fatores que interferem na natureza das comunicações em uma organização: a Tecnologia, a Instituição e o Sentimento, relacionados, respectivamente, aos procedimentos tecnológicos, à identidade normativa e aos comportamentos das unidades internas. Torquato afirma:

Percebe-se, pois, uma tipologia comunicacional na qual três tipos de comunicação prevalecem: as comunicações de informações de dados (Sistema

Tecnológico), as comunicações normativas (Sistema Instituição) e as comunicações expressivas (Sistema Sentimento) – mais frequente nos canais de comunicação social. Não significa, porém, que essas variáveis ajam isoladamente, trabalhando, cada uma, canais próprios. O que se verifica é uma interpenetração das variáveis, cada uma influenciando, com pesos e margens diferentes, nas modalidades das comunicações organizacionais. (2010, p.54)

Os canais pelos quais se dá a comunicação são denominados por Kunsch (2003) e por Torquato (1986) como formais e informais. Os primeiros estão relacionados à comunicação administrativa, controlada pela administração. Enquanto isso, os canais informais não são passíveis de planejamento, pois, como define Torquato, “as comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração” (1986, p.63) e dela fazem parte, por exemplo, as conversas de corredores e os boatos, comuns no contato diário entre pessoas em um mesmo ambiente de trabalho.

Além dos canais, os dois autores acima citados também classificam os fluxos de informação, ou seja, o caminho que a informação percorre de seu emissor até chegar ao seu receptor. As classificações apresentadas por Kunsch (2003) e por Torquato (1986) são praticamente as mesmas, com a utilização de nomes diferentes, e podem ser resumidas em fluxos ascendente, descendente e horizontal (ou lateral). O fluxo ascendente diz respeito à comunicação que tem origem nas camadas inferiores da organização direcionando-se ao seu topo. São, por exemplo, as sugestões ou críticas dos trabalhadores enviadas aos gerentes e diretores de uma empresa por meio de questionários de opinião. O fluxo descendente tem o sentido inverso: parte das camadas mais altas e tem como receptores os seus subalternos. É o caso, por exemplo, dos comunicados oficiais. Já o fluxo horizontal ou lateral ocorre sem que haja mudanças na hierarquia: acontece entre pessoas e setores que ocupam o mesmo patamar. É importante ressaltar que o emprego de termos como *subalternos* e *inferiores* é utilizado para ilustrar a forma como se dão os fluxos de informação e não possuem nenhum valor pejorativo, visto que, em uma organização, para que o trabalho seja executado de modo satisfatório, é tão importante a função do trabalhador que ocupa o mais alto cargo de chefia quanto a do que possui menor autonomia em relação aos processos administrativos.

## **2.6 Públicos e *stakeholders***

Quando Torquato (1987) começou a pensar a comunicação organizacional, em meados dos anos 1980, época em que ainda a denominava de Jornalismo Empresarial, o autor



considerava três públicos – o interno, o externo e o misto - com os quais era preciso lidar, de forma que a comunicação, por meio das publicações, se dirigisse a eles. Segundo o autor, na comunicação externa era feito o uso de relatórios, balancetes, folders, manuais, folhetos promocionais, entre outros. Já os jornais, revistas e boletins eram dedicados, na maioria das vezes, ao público interno. O público misto, formado pela união do interno e do externo, por sua vez, recebia pouca atenção, uma vez que, de acordo com pesquisas sobre os públicos para os quais as publicações da época eram destinadas, Torquato aponta que as empresas não consideravam conveniente dedicar uma mesma publicação para os públicos interno e externo.

Estas definições, porém, não se encaixam na sociedade atual, como observa França (2008). A realidade enfrentada pelas organizações passou a ser outra: os públicos se tornaram nichos específicos, perdendo o formato de um bloco único de pessoas, e passaram a guiar as ações (não só de comunicação) das empresas. O autor ainda lembra que a internet acelerou a transmissão e a recepção de informações pelos públicos. Tal fato passou a interferir, diretamente, como será visto mais adiante, na tomada de decisões em alguns casos específicos, como por exemplo, quando, devido a pedidos dos consumidores, uma empresa volta a fabricar determinado produto.

Outra característica trazida pelas tecnologias, pela rapidez da comunicação e pela multiplicidade dos meios de transmissão, de acordo com França (2008), é a desmassificação da mídia com o objetivo de segmentá-la. Este pode ser considerado um reflexo direto da individualização dos produtos, da preocupação com a satisfação de cada cliente, o que, de certa forma, pode ser percebido em campanhas publicitárias que fazem referência aos seus receptores por meio do uso do pronome de tratamento *você* ou, ainda, dirigindo-se *a sua família*, na tentativa de estreitar os laços entre o consumidor e a organização. Percebeu-se a valorização, por parte dos consumidores, desse tratamento direto, em que uma pessoa deixa de ser mais uma na multidão de compradores da marca X e torna-se exclusiva, embora o termo *você* se dirija a milhares de pessoas: o importante é criar a sensação de acolhimento e proximidade.

O principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se em interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios, assim como ocorre com os colaboradores, clientes, fornecedores, revendedores e demais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização. Empresas e públicos têm interesses comuns de produtividade e lucratividade. São parceiros, cientes de que, para atuarem em conjunto e obterem resultados, devem ser cada vez mais qualificados. (FRANÇA, 2008, p. 72)

Conclui-se, assim, que há uma relação de interdependência entre as partes. Além disso, pode-se inserir que, quanto maior for uma organização, com mais públicos precisará lidar. Em consequência, ela deve estar sempre preparada para encarar todo tipo de situação, de forma ágil e eficaz, especialmente as desfavoráveis. Em suma, os públicos de uma organização são todas as pessoas e organizações que são atingidas de algum modo pelas atividades desenvolvidas por uma organização. Sendo assim, os públicos variam de uma organização para a outra, mas isto não significa que um público não possa pertencer a duas ou mais organizações simultaneamente.

Segundo França (2008), para que os públicos sejam identificados por uma organização, há alguns passos que precisam ser seguidos. É preciso traçar quais são todos os diferentes públicos com os quais a organização se relaciona e identificar com quais deles existe um contato mais freqüente. Posteriormente, pensa-se nos públicos em quem a organização tem maior interesse, que são, em grande parte, aqueles dos quais dependem seus negócios – estes são os públicos prioritários, porém, eles podem variar, de acordo com as situações (por exemplo, quando um grupo de populares promove um movimento contra uma empresa – neste caso, este se torna um público prioritário, mesmo que de forma momentânea). Feito isto, é hora de determinar os tipos de relações existentes (de negócios, política, social, operacional, etc) e definir com quais objetivos a organização se relaciona com estes públicos - para obter investimentos, disseminar valores, etc -, indicando o nível de dependência desta interação (total ou parcial). Por fim, deve-se analisar o nível de participação nos negócios da empresa, bem como a duração da relação (efêmera ou permanente?) e as expectativas da organização em relação aos seus públicos. Por meio desta identificação é possível que as organizações se comuniquem de forma a atingir uma maior efetividade, de modo que, a partir da definição de seus públicos, é possível orientar todas as suas ações, inclusive as comunicacionais.

Paralelamente à existência dos públicos, há os *stakeholders*, termo em inglês que determina, conforme explica França (2008), as pessoas ou organizações que têm interesse em relação a uma determinada organização, ou seja: trata-se de um público ainda mais específico que os anteriormente citados na medida em que possuem uma relação especial com a organização, pois suas decisões interferem, diretamente, no dia a dia organizacional, participando, assim, das decisões de uma organização ou instituição, são, por exemplo, os acionistas e investidores.

## 2.7 Identidade organizacional

Segundo Kunsch (2003), a identidade, para uma organização, é tudo aquilo que ela é e faz e está relacionada ao seu estatuto, histórico, diretores, localização, capital, patrimônio, organograma, atividades desenvolvidas, serviços e produtos oferecidos. A autora aponta que a identidade corporativa é uma manifestação da personalidade da organização e define que

[...] a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos. (2003, p. 172)

E, citando uma observação de Torquato, a autora destaca a importância em se diferenciar a imagem organizacional da identidade:

por identidade queremos dizer a natureza verdadeira, própria, dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa. Por imagem deve-se entender aquilo que passa, que transfere, simbolicamente, para a opinião pública (TORQUATO apud KUNSCH, 2003, p. 174-5)

Deste modo, a identidade de uma organização não se resume a sua marca ou logotipo, muitas vezes verdadeiros fatores de identificação visual, nem apenas ao que as pessoas pensam sobre o seu respeito, mas envolve todas as práticas e processos que dão sustentação a sua existência.

## 2.8 Imagem organizacional

As pessoas, individualmente, costumam zelar por suas reputações e, não raro, preocupam-se com o que os outros vão pensar de suas ações, utilizando como guia comportamental o que é ou não considerado normal ou aceito pelo grupo no qual se insere, mesmo que, para isso, tenham que abrir mão de suas vontades. Ser bem-visto e respeitado perante a sociedade por meio de um histórico aceitável de conduta é objetivo de praticamente todos, especialmente quando se fala em pessoas públicas, como é o caso de artistas, que despertam o interesse do público: quem é que quer ver seu nome envolvido em escândalos ou mesmo em fofocas? O importante é o que as pessoas falam e pensam a respeito do outro, mesmo que, na realidade, ele nem seja tudo o que a ele é creditado. Ou seja, pode-se considerar que a imagem que se tem de alguém é uma das formas de defini-lo. Neste sentido, pode-se afirmar que a imagem que se tem sobre uma pessoa é formada por meio das

experiências vividas na companhia da mesma junto ao que já se ouviu falar sobre ela. Entretanto, a imagem não é algo definitivo: às vezes, cria-se uma ideia negativa sobre um indivíduo, geralmente causada pelo contato visual e, com o passar do tempo e com a convivência, ela é desfeita, sendo que o contrário também é válido. Entretanto, não há um consenso estabelecido: a imagem de uma pessoa não é unânime – cada qual a vê de uma maneira.

Com as organizações ocorre algo parecido. Neves (2000) explica que administrar a imagem organizacional cria vantagens competitivas, da mesma forma que investir em tecnologias, recursos humanos e modernas técnicas de gerenciamento. Para o autor, “a imagem que não corresponde à essência é um grande risco” (2000, p. 25). A partir destes apontamentos e da comparação acima, é possível afirmar que imagem é algo criado no imaginário das pessoas a partir de vivências. Para reforçar estas afirmações, Toni aponta que “o ser humano age, no mundo, de acordo com a imagem mental que faz dele” (2009, p. 236).

Sendo assim, a imagem organizacional é tudo aquilo que as pessoas percebem sobre dada organização, seja por mensagens diretas, como, por exemplo, a veiculação de um informe publicitário, ou de forma indireta, por meio de publicidade, da forma como lida com as reclamações dos consumidores, por meio de seu logotipo, de sua fachada, dos comentários gerados pelos seus funcionários, entre outros. Não é exagero dizer que todas as ações da organização, positivas ou negativas, refletem um pouco sobre o que ela realmente é, colaborando, assim, para a formação de sua imagem, característica que, dia a dia, ganha novos vieses. Por isso, por melhor e mais trabalhada que seja a imagem organizacional, a busca por melhoras é incessante, principalmente porque, em raros casos, todos os públicos terão uma imagem totalmente positiva sobre determinada organização e, no quesito bom relacionamento com os públicos ou possíveis públicos, cada mínima conquista faz uma enorme diferença.

Para serem respeitadas, admiradas e valorizadas por seus públicos, é necessário que as organizações cuidem do que são e, até mesmo, do que parecem ser: é preciso transmitir confiança, respeito e transparência por meio de seus produtos, peças publicitárias, atitudes, declarações para a imprensa, entre outros. A sociedade contemporânea deixou de consumir apenas bens e serviços e voltou seu olhar para as marcas das organizações. Com a crescente oferta no mercado, a escolha do que será consumido ultrapassou a barreira do *útil* e se tornou valorizada quanto ao *status de consumo* – relacionado não apenas à questão econômica, como forma de demonstrar poder aquisitivo, mas também em relação à responsabilidade social e

ambiental - o que intensifica a concorrência e, conseqüentemente, colabora para aumentar a qualidade do que é oferecido. Mais importante: a imagem transmitida tem que ser positiva para todos os públicos ou possíveis públicos, senão para a maioria deles.

Toni (2009) explica que a formação da imagem de uma organização pode ser favorecida positivamente caso esta mesma organização informe constantemente sobre sua existência e o significado de suas marcas e produtos; acompanhe a imagem que seus diversos públicos estão criando sobre ela e planeje novas formas de comunicação de forma a manter ou aperfeiçoar sua imagem junto a eles.

[...] O que os administradores de comunicação organizacional desejam é ter o maior controle possível sobre a liberação das informações necessárias para seus diversos públicos poderem formar as imagens mais adequadas, no intuito de que os objetivos da organização possam ser alcançados (TONI, 2009, p.245)

Neves (2000) complementa o raciocínio acima ao apontar que “o objetivo ideal dos estrategistas de comunicação é a construção de uma „imagem competitiva””, o que equivale dizer que a imagem tem que dar “resultados concretos para a empresa” (2000, p. 23), para tanto, de acordo com o autor, é preciso ter credibilidade para conquistar espaços e para defender a imagem da organização. Oferecer bons produtos e serviços, ter uma boa administração, ser um bom lugar para trabalhar e constituir valor agregado para a sociedade é o caminho a ser percorrido, conforme sinaliza Neves, para que uma boa imagem organizacional seja alcançada. O autor ressalta, ainda, que a preocupação com a imagem é milagrosa na medida em que faz com que leis sejam cumpridas e que as atitudes sejam éticas devido ao medo que a imagem organizacional seja afetada.

Em síntese: construir uma boa imagem é algo que se faz diariamente, dando-se um passo de cada vez. Uma organização que é vista de forma positiva por seus públicos, dificilmente sofre abalos irreversíveis, mesmo em momentos difíceis, como as crises. Para tanto, há a necessidade que todos os envolvidos em uma organização participem deste processo de criação de imagem, pois de nada adianta que a publicidade estampe pessoas felizes em outdoors, por exemplo, enquanto seus trabalhadores são insatisfeitos com a política de trabalho e divulgam isto para seus conhecidos.

Toni (2009) traça um caminho para a construção e administração da imagem organizacional: deve-se, primeiramente, saber quais são todos os públicos com os quais se lidam e estabelecer qual imagem que se pretende junto a cada um deles; na sequência, é necessário saber quais imagens estes públicos já têm sobre a organização ou sobre suas

marcas e produtos; posteriormente, é preciso traçar estratégias para gerir a imagem organizacional.

## 2.9 Questões públicas

Como os públicos e os *stakeholders*, as questões públicas também interferem no desenvolvimento organizacional. Conhecidas internacionalmente por *issues*, termo que pode ser traduzido como *questões*, elas são formadas pelos acontecimentos externos à organização que, de alguma forma, alteram a sua normalidade (de forma positiva ou negativa) e causam certa pressão. As questões públicas abrangem desde o aumento dos impostos à crise internacional que teve seus reflexos dentro do país. Pode-se dizer que elas são resultados diretos da interação e dependência do ambiente no qual a organização se insere, pois, caso ela existisse isoladamente, não seria afetada por questões que não dissessem respeito única e exclusivamente a si mesma.

Neves (2000) explica que, como as organizações possuem finalidades e estruturas distintas, elas são afetadas de formas diferentes por uma mesma questão pública, citando que, por exemplo, a proibição do consumo de hambúrguer afetaria, diretamente, a rede de restaurantes McDonald's, todos os seus concorrentes e, indiretamente, as clínicas que tratam doenças relacionadas à obesidade. Ao mesmo tempo, como destaca o autor, uma questão pública pode afetar de modo decisivo uma organização e não provocar nenhuma alteração em outra. É o caso, por exemplo, da proibição do consumo de hambúrguer, que não afetaria, por exemplo, uma empresa de calçados. De acordo com o autor, as organizações são impactadas de diferentes formas pelas questões públicas: somente os negócios podem ser atingidos; os negócios e a imagem organizacional podem sofrer impactos ou, ainda, a imagem pode sofrer e, em consequência, abalar os negócios. Porém, uma questão pública também pode ter origem na parte interna da organização, como aponta Neves, por meio de processos internos que tenham relações externas à organização, como o relacionamento com clientes e com a comunidade ou, ainda, devido a pendências financeiras e fiscais.

É cada vez maior a pauta de *questões públicas* (*public issues*) que afeta as empresas. Questões econômicas, políticas, sociais, tecnológicas. *Questões Públicas* têm um ciclo de vida que varia em função do tema. Um anda muito rapidamente, outras, nem tanto, levam anos. Mas todas provocam impactos sobre os negócios das empresas e/ou sobre a sua imagem. O encadeamento é conhecido. As *Questões Públicas* começam a ser debatidas, podendo ou não virar leis, regulamentações, etc. Dependendo dessas leis, a empresa pode ser obrigada a mudar seus planos, cortar gastos, demitir pessoal, aumentar preços,

etc, medidas essas que acabam resultando em conflitos entre a empresa e seus públicos, tais como empregados, clientes, fornecedores, governo, comunidades. Na imensa maioria dos casos, os profissionais de comunicação somente são envolvidos quando a questão está na sua fase terminal. Muitas vezes, ficam sabendo das novidades pela imprensa ou nos corredores da empresa. (NEVES, 2000, p. 31)

Assim como as questões públicas, os *issues* relacionados à imagem também alteram a vida organizacional. Como destaca Neves (2000), eles estão relacionados à imagem que a organização tem perante a opinião pública, à imagem que os empresários têm sobre o todo que os cercam, à forma como os profissionais de comunicação são vistos dentro das organizações, aos traços da imagem da empresa (tanto positivos quanto negativos) e às potencialidades de aparecimento de crise com a opinião pública.

De qualquer forma, de acordo com o autor, estes impactos são mensuráveis com o auxílio do *Issue Management*, que “é a orquestração de um processo que visa proteger os negócios, reduzir os riscos, criar oportunidades e tratar a imagem da empresa como o seu mais valioso patrimônio” (2000, p. 51) e, como descreve Neves, é um dos componentes da Comunicação Empresarial Integrada, conceito que pode ser estendido às demais organizações, já que todas são afetadas pelo universo no qual se localizam.

### 3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DAS REDES SOCIAIS

O crescente uso das redes sociais como Orkut, Facebook, Twitter e blogs está mudando o comportamento das pessoas enquanto consumidoras. Se, há alguns anos, ter uma conta em um site de relacionamentos significava „existir na internet“ e se conectar com amigos, atualmente, a utilização destas redes adquiri sentidos mais amplos. Além dos usos tradicionais, como para postar fotos, bater papo e compartilhar informações pessoais com outros usuários, os internautas encontraram nas redes sociais uma espécie de Fundação de Defesa e Proteção do Consumidor (Procon), porém, ainda mais eficiente. Em vez de registrarem uma reclamação e esperarem dias e até meses para obterem uma resposta, indivíduos que se sentem insatisfeitos em relação a algo que compraram, compartilham a queixa nas redes das quais participam e, em questão de horas, o que era apenas a reclamação de um cliente, pode se transformar em motivo de crise para uma empresa – basta que o problema de uma pessoa seja o mesmo que o de várias outras para que tenha início uma verdadeira guerra entre o consumidor e fornecedor do serviço ou produto. Em casos como este, se a empresa a qual se referem as reclamações não se posicionar de forma rápida, propondo-se a solucionar o problema, sua imagem e credibilidade passam a correr riscos. E tudo isso em um intervalo pequeno de tempo.

Um estudo da empresa E.Life, prestadora de serviços de monitoramento de mídia gerada pelo consumidor, em 2007, mostra que um comentário feito por meios convencionais como carta, telefone, jornais, Procon e até com amigos, atinge, em média, trinta pessoas. Com o uso da internet para expressar insatisfações e frustrações com produtos, esse número pode se tornar milhares de vezes maior, a exemplo do que aconteceu com a Brastemp, fabricante de eletrodomésticos que se tornou um dos assuntos mais comentados, mundialmente, no Twitter, no dia 28 de janeiro de 2011, devido a uma reclamação de um consumidor brasileiro por causa de problemas com uma geladeira da marca. Conforme relata Bueno,

[...] as redes sociais costumam funcionar como uma Rádio Peão planetária, muito sensível ao autoritarismo, à falta de sensibilidade ou à tentativa de pressionar blogueiros, twitteiros etc. [...] O ideal é que a organização tenha humildade, inteligência e que tente descobrir os motivos, as razões pelas quais aquela informação, posição etc está sendo veiculada. Muitas organizações correm atrás dos efeitos e se esquecem de resolver as causas. [...] Mas as redes sociais se incumbem de punir exemplarmente as empresas que cometem deslizes éticos, afrontam o meio ambiente e maltratam os seus próprios funcionários. (www.comunicacaoempresarial.com.br)



Mas as redes sociais não são a única forma de exercer o poder adquirido pelos consumidores em relação às empresas. O site Reclame Aqui ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)), um canal no qual o usuário pode relatar a sua insatisfação em relação a uma marca, registrou, em 2010, uma média de quatro milhões de visitas mensais, número superior aos atendimentos do Procon no mesmo ano, contabilizados em 630 mil casos, de acordo com dados do site da revista Exame, divulgados em 15 de maio de 2011.

O que antes era de conhecimento do setor de atendimento ao cliente tornou-se acessível a todos por meio da internet, influenciando a decisão de compra de muitas pessoas na medida em que se cria a noção de que se há reclamações sobre um produto ou serviço, é porque ele não é bom e, desta forma, não deve ser comprado. Com essa transparência, ficou mais difícil, para as empresas, esconder falhas e, para os consumidores, se tornou mais fácil não ser prejudicado.

Conclui-se, assim, que pensar em mercado implica em pensar na internet e em como gerir e administrar uma marca de forma a fazer com que as redes sociais sejam utilizadas ao seu favor, e não contra. Ouvir o que dizem os consumidores, aceitar sugestões e críticas pode ser uma forma de encontrar soluções e alterar estratégias, oferecendo, conseqüentemente, melhores produtos e serviços. O segredo para isso pode ser resumido em uma ação: monitorar. É preciso estar alerta para tudo que é dito, a todo momento. Por meio do monitoramento, de acordo com a E.Life (maio 2011), é possível identificar perfis falsos das marcas, informações falsas e boatos, boas ideias para o desenvolvimento de novos produtos, informações sobre a concorrência, colaboradores que publicam e trocam informações em redes sociais, percepções sobre campanhas, pontos de venda e comunicação da marca, promotores e detratores da marca, fatores influenciadores do processo de decisão de compra e motivações de reclamações pós-compra.

[...] Ou as estruturas (e posturas) de comunicação das organizações assumem definitivamente um perfil estratégico, respaldado em bancos de dados, metodologias refinadas, visão abrangente e compromisso com o bom relacionamento com os públicos de interesse ou estarão correndo sério risco de esvaziamento ou deterioração. (BUENO, [www.comunicacaoempresarial.com.br](http://www.comunicacaoempresarial.com.br))

Desta forma, a comunicação organizacional se tornou fundamental em mais um eixo das empresas em tempos de internet: o da sustentação da imagem virtual, que, diretamente, têm seus impactos no mundo real. O relatório Governança Corporativa em Redes Sociais, da E.Life, de maio de 2011, aponta que:

a governança corporativa das redes sociais deve estar acima da hierarquia tradicional, ligada à presidência ou a uma diretoria com poder para impulsionar a

busca de insights e a adoção de novas estratégias de negócios baseadas em inovação. A nova área pode ser formada por um representante de cada área da empresa que veja potencial na utilização das redes sociais para melhorar seus processos. Assim é possível criar esta área rapidamente sem custos adicionais de contratação e com poder suficiente para gerar mudanças corporativas a partir dos insights obtidos com as redes sociais. A gestão deve ser realizada por um comitê de notáveis, representantes de cada uma das áreas que possam se beneficiar. Do ponto de vista prático, a área de relacionamento ou SAC é a que geralmente consegue se beneficiar mais rapidamente, pois a adoção do consumidor para falar de experiências pós-compra cresce a cada dia, principalmente no Twitter.

É constituído, deste modo, mais um campo de atuação para os profissionais da comunicação e de outros setores da organização, de forma a se unirem em busca de um único propósito: garantir a credibilidade da organização. Algumas empresas já perceberam que podem tirar proveito da internet, de forma a otimizar resultados. A Nestlé e a Kraft Foods são bons exemplos conforme pode ser acompanhado a seguir.

### **3.1 Produtos que voltaram a pedido dos consumidores**

Em setembro de 2008, a Nestlé voltou a fabricar o achocolatado Nescau. Produzido desde 1932 e retirado do mercado ao serem lançadas as versões Nescau 2.0, Nescau Power, Nescau Nutri Júnior e Nescau Light, devido às reclamações e campanhas dos consumidores que não gostaram da mudança, feitas por meio de comunidades no Orkut e do sistema de atendimento ao usuário da marca, o Nescau Tradicional voltou a ser comercializado.

Fato parecido aconteceu com outra empresa do ramo alimentício em 2011. Em agosto, a Kraft Foods, fabricante da bala Halls trouxe de volta ao mercado o sabor uva verde devido a pedidos de consumidores. Em outubro de 2010, uma série de comentários na comunidade do Orkut *Eu amo Halls de uva verde*, da qual fazem parte aproximadamente 35 mil usuários, foram feitos por usuários da rede social para anunciar a retirada da bala das prateleiras. Enquanto algumas pessoas se demonstraram chateadas com o acontecimento por se declararem consumidores há longa data, outras pareciam não acreditar no que estavam lendo sobre o fim do Halls Uva Verde. Anonimamente, uma pessoa relatou ter enviado uma reclamação ao atendimento ao usuário da Kraft Foods devido ao ocorrido e, como resposta, foi informada que o produto havia sido substituído, mas que a manifestação seria encaminhada ao departamento responsável. André Barrabás, consumidor da bala, foi mais longe: no final de fevereiro, escreveu que para ter o Halls Uva Verde de volta deveria ser feita uma rebelião com faixas e cartazes e que até mesmo um protesto na Kraft Foods poderia ser

realizado. Sete meses depois, foi postado um vídeo no canal Halls Brasil no YouTube, no qual André Barrabás é o protagonista – ele anuncia que ajudou a fazer com que o produto fosse relançado e que, por isso, ganhou uma réplica de seu rosto feito com a tão desejada bala. O Halls Uva Verde voltou ao mercado em agosto e, assim como Barrabás, outro fã foi premiado com o próprio busto feito de Halls Uva Verde ao participar de uma promoção por meio do Facebook.

Ambas as marcas souberam monitorar o que os consumidores estavam dizendo a seus respeitos e, a partir das reclamações devido à retirada dos produtos do mercado, perceberam que o caminho seguido não havia sido o melhor, decidindo, por isso, relançar o Halls Uva Verde e o Nescau Tradicional. Outras empresas, porém, mostram que ainda não aprenderam a lição. Como exemplo, a United Airlines.

### **3.2 A música que deu prejuízo**

Em março de 2008, a banda canadense Sons of Maxwell começou uma turnê pelo Nebraska, nos Estados Unidos, e utilizou os serviços prestados pela companhia aérea United Airlines. Ainda no aeroporto, Dave Carroll, na época vocalista da banda, ouviu uma passageira comentando que os encarregados pelas bagagens estavam jogando violões. Ao olhar pela janela, Dave reconheceu o seu instrumento musical e reclamou com funcionários da companhia. Como ninguém quis se identificar como o responsável, Dave foi orientado a procurar a empresa aérea – devido à falta de cuidado, o violão foi quebrado. Como o músico só percebeu o estrago longe do aeroporto, só pode fazer sua reclamação seis dias depois, quando ouviu da companhia aérea que já era tarde para fazer a queixa. Depois de inúmeras tentativas, o músico conseguiu registrar a sua reclamação e passou nove meses trocando e-mails com uma funcionária da United Airlines, sendo informado de que a empresa não assumiria nenhuma responsabilidade sobre o incidente.

Na tentativa de negociar, Dave ainda pediu, como ressarcimento, passagens aéreas no valor de mil e duzentos dólares, quantia que gastaria para consertar seu violão de três mil e quinhentos dólares. Não foi atendido. Em resposta, avisou a funcionária da companhia responsável pelo caso que iria compor três músicas para descrever a experiência que teve, disponibilizando-as no YouTube para que as pessoas escolhessem a sua favorita. O objetivo de Dave era o de atingir um milhão de acessos ao longo de um ano, mas, desde a postagem,

em julho de 2009, a canção *United Breaks Guittar – Song 1* teve mais de dez milhões de acessos, a *United Breaks Guittar – Song 2* teve cerca de um milhão e trezentas mil visitas e a última canção, disponibilizada no YouTube em março de 2010, *United Breaks Guittar- Song 3*, teve quatrocentos e dezoito mil acessos – o objetivo de Dave se concretizou. A United Airlines procurou por Dave depois que os dois primeiros vídeos foram postados, propondo que os mesmos fossem tirados do ar em troca do ressarcimento do prejuízo. O cantor e compositor não aceitou.

Levando-se em consideração o número de acessos aos vídeos postados por Dave, dá para se ter uma noção sobre a dimensão do dano causado à imagem da United Airlines – de acordo com uma reportagem do jornal *The Times* divulgada na internet em 22 de julho de 2009, no quarto dia após a postagem do primeiro vídeo, as ações da companhia tiveram uma queda de dez por cento, o que resultou em um prejuízo de cento e oitenta milhões de dólares aos seus acionistas. A conta teria sido bem menor caso a reclamação do músico tivesse sido atendida logo no início.

## **4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

Site, boletim informativo, quadro de avisos, intranet, cartão de visitas, perfis nas redes sociais, propagandas em veículos de comunicação, outdoors – quantas empresas não almejam todas essas forma de comunicação para atender aos seus públicos? Entendidos como meio para se alcançar destaque e visibilidade, a organização que investe na divulgação de sua imagem tem mais notoriedade perante aos seus públicos de interesse. Porém, não basta ter canais de comunicação de diferentes tipos, é preciso saber utilizá-los, de forma que sua marca, serviço ou produto se torne sinônimo de confiança e credibilidade.

Um site ou um perfil em uma rede social não tem razão para existir caso a comunicação não se dê de modo eficaz, ou seja, é preciso utilizar estas ferramentas de forma a se aproximar dos públicos de interesse da organização, de modo que eles contribuam para o desenvolvimento e sucesso organizacional. Resumidamente, a comunicação precisa ser utilizada como uma forma de produção de sentido e valores a serem transmitidos para os públicos e absorvidos por estes, o que pode ser feito por meio de estratégias e planejamento. A Tecnisa, companhia do setor imobiliário, pode ser citada como uma organização que agrega valor à comunicação: ela utiliza seus meios de comunicação com o público, principalmente os virtuais, como estratégia para expandir seus negócios.

### **4.1 Tecnisa: comunicação estratégica e internet, um caso de sucesso**

No final de maio de 2009, a construtora e incorporadora Tecnisa vendeu um apartamento pelo Twitter no valor de 500 mil reais. A primeira empresa do mercado imobiliário a usar o Twitter realizou a negociação inicial por meio da rede social, seguindo, posteriormente, os trâmites usuais para efetuar a venda do imóvel. Em entrevista por e-mail, Romeo Deon Busarello, diretor de ambientes digitais e relacionamento com o cliente e responsável pela área de comunicação da Tecnisa, relata que quando a empresa criou a sua conta nesta rede social, não havia o interesse de realizar vendas por meio dele. “A ideia era que fosse mais uma ferramenta de estímulo às visitas ao site da empresa, já que é possível incluir links nas mensagens, remetendo para o Flickr ou para o YouTube, também usados pela companhia”, afirma Busarello.

A Tecnisa tem, além da conta no Twitter, atendimento online disponível das oito horas da manhã à meia-noite, inclusive nos finais de semana e feriados, no qual o cliente pode ser atendido por e-mail, bate-papo ou por conversa de vídeo. A Tecnisa também liga para o telefone do cliente, caso seja solicitado e, como complemento destes serviços, uma câmera, dentro da empresa, mostra os trabalhadores durante o expediente.

Busarello explica que, em 2007, o horário de atendimento online foi estendido até meia-noite porque foi constatado que é no intervalo entre às 21h e à meia-noite que o site recebe mais visitas por dia. “Monitoramentos internos constataram a existência de demanda reprimida de pessoas que tentavam falar com um corretor online e um projeto piloto mostrou que o atendimento na madrugada traz resultados positivos e atende, inclusive, aos interesses de investidores externos, que podem ser atendidos sem a questão do fuso horário. Atualmente, cerca de quinze por cento das visitas diárias são feitas por pessoas que vivem no exterior, com destaque para o Canadá”, aponta Busarello.

Além do atendimento online, a construtora está presente no Facebook, Orkut, LinkedIn, Flickr, Vimeo, Foursquare, YouTube, Slideshare, e possui perfil no Google, página no Wikipedia, um blog e a página Tecnisa Ideias, canal por meio do qual os internautas podem dar sugestões para a empresa. Segundo Busarello, após os resultados expressivos trazidos pela utilização da internet, a companhia investiu mais de 30% no segmento digital, pois, para o diretor, os ambientes digitais são eficientes na disseminação de conteúdos.

Estas ações da Tecnisa, especialmente a questão do atendimento online até à meia-noite, faz com que a empresa tenha um diferencial em relação as demais do ramo, tornando-a mais competitiva. Segue, no Quadro 2, um perfil do setor de comunicação da Tecnisa:

#### **Quadro 2: Entrevista com diretor da Tecnisa**

<p><b>A Tecnisa possui uma área de Comunicação própria?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Sim.</p>
<p><b>Qual o nome da área de comunicação da Tecnisa?</b></p> <p><b>Busarello:</b> O Marketing da Tecnisa é dividido em Marketing Institucional, Marketing PDV [ponto de venda] e Marketing Produto (Flex e Premium).</p>
<p><b>Qual o cargo do responsável geral pela área de comunicação da Tecnisa e qual a sua formação profissional?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Como diretor de ambientes digitais e de relacionamento com o cliente, sou o responsável pela área comunicacional da Tecnisa. Sou graduado em Administração de Empresas</p>

<p>pela Universidade de Blumenau, pós-graduado em Marketing pela ESPM, especializado em Marketing Estratégico pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).</p>
<p><b>Quantas pessoas integram o setor de comunicação da Tecnisa?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Dezesesseis pessoas.</p>
<p><b>Em relação à formação profissional do pessoal que compõe o setor de comunicação: em quais cursos estes profissionais possuem graduação?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Publicidade, Marketing, Jornalismo, Administração de Empresas e Arquitetura.</p>
<p><b>O setor de comunicação é dividido por setor? Quais são os outros cargos de chefia relacionados à comunicação na empresa e qual a formação acadêmica dos profissionais que os ocupam?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Cada uma das quatro áreas, MKT Institucional, MKT PDV, MKT Produto Flex e MKT Premium são geridos por coordenadores, cuja formação é Publicidade e Marketing.</p>
<p><b>Como é feito o trabalho de comunicação da empresa com seus diferentes públicos: de forma integrada ou segmentada?</b></p> <p><b>Busarello:</b> De forma integrada, com exceção das campanhas de produto, que são veiculadas aos clientes Premium e Flex. A Tecnisa possui forte presença nos ambientes digitais, cujo foco é o público em geral.</p>
<p><b>A Tecnisa possui estratégias de comunicação interna?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Sim. A companhia possui diversos canais destinados ao público interno, formado por mais de 4.200 colaboradores. Entre eles, destacam-se a intranet, o jornal impresso, a tevê corporativa e o blog corporativo.</p>
<p><b>O setor de comunicação tem a mesma importância dentro da empresa quanto a administração e os recursos humanos, por exemplo?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Sim.</p>
<p><b>Os responsáveis pela comunicação participam de tomadas de decisões junto à presidência da empresa?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Todas as ações são compartilhadas entre os responsáveis pelo Marketing e pela Diretoria.</p>
<p><b>Como é feito o planejamento comunicacional da Tecnisa?</b></p> <p><b>Busarello:</b> A cada ano é realizado o Planejamento Estratégico da área. Na ocasião há a participação dos gestores de comunicação e da diretoria.</p>
<p><b>A Tecnisa vê a comunicação como um setor estratégico?</b></p> <p><b>Busarello:</b> Sim. Com as ferramentas de comunicação integradas, a Tecnisa ganhou visibilidade e reconhecimento como uma empresa inovadora e preocupada em antever e acompanhar as principais</p>

tendências do mercado nacional e internacional. Nos últimos anos, a companhia manteve o foco nos ambientes digitais como uma forma de gerar novos negócios, complementando as ações da companhia nas redes sociais e unindo-se a outras já existentes como o Twitter e o aplicativo para iPhone.

Fonte: entrevista realizada por e-mail em setembro de 2011.

Como pode ser visto, planejar traz resultados positivos para a organização. A Tecnisa deu atenção às tendências do mercado e acertou: ao investir nos ambientes digitais conseguiu realizar vendas por meio de uma rede social e, ao expandir seu horário de atendimento online, conquistou clientes internacionais. Entretanto, se a comunicação não fosse vista como um setor estratégico, se não estivesse relacionada à direção da empresa, se não fosse alvo de um planejamento estratégico anual e se não tivessem percebido a demanda do público por um atendimento online por mais horas, provavelmente, a companhia não investisse tanto na área e, em consequência, não teria resultados tão positivos quanto aos obtidos.

#### **4.2 O planejamento e a comunicação como parte do todo**

As ações de toda organização, para que sejam efetivas e eficazes, não devem ser realizadas ao acaso ou de modo improvisado. Há a necessidade de criar metas e planos a serem seguidos, de modo a garantir o bom funcionamento organizacional e criar estratégias e ações para que objetivos sejam alcançados com sucesso. Da campanha de lançamento de um novo produto ou serviço à reestruturação no quadro de funcionários, o planejamento é a melhor forma de garantir que os riscos serão reduzidos e, conseqüentemente, que haverá êxito. Planejar estrategicamente significa analisar situações, criar cenários e se preparar para o futuro.

Quando se fala em planejamento estratégico, comumente o termo gestão estratégica está presente, pois ela abrange a forma a organização será administrada, como aponta Tavares:

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação em vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo (apud KUNSCH, 2003, p. 238).



Conclui-se, então, que a gestão estratégica torna a organização apta a encarar os desafios do ambiente no qual se insere, tornando-se mais forte e competitiva na medida em que está mais preparada a lidar com desafios e atividades cotidianas – enquanto as ações de planejamento trabalham as possibilidades, a administração coloca em prática as ações planejadas para compor o todo chamado de gestão estratégica.

Possível de ser aplicado em todas as áreas de uma organização, inclusive na comunicação, o planejamento aumenta as chances de acerto ao passo que diminui o surgimento de problemas e impactos inesperados. Segundo Neves (2000, p. 89), “o importante do planejamento é que o *script* „do que fazer“ esteja pronto”, ou seja: a organização precisa estar preparada para tomar decisões, sem basear suas atitudes na improvisação – por maior que seja o problema para resolver, a forma como resolvê-lo deve ter sido pensada anteriormente, mesmo antes de sua existência. Neste sentido, os indicadores de antecedência, que são acontecimentos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos/científicos e domésticos apontam caminhos a seguir, de acordo com o autor, na medida em que demonstram que os cenários poderão ser alterados, atingindo, de algum modo, a organização e, por isso, devem ser utilizados para analisar cenários e possibilidades e, a partir disto, traçar planos para a organização. É importante observar que planejar é uma ação que deve ser feita periodicamente, pois, como aponta Neves (2000), este ato só tem sentido se for dinâmico: as mudanças das condições objetivas, a correção de informações e uma reavaliação devem alterar o planejamento estratégico.

Kunsch segue uma linha de raciocínio similar a de Neves. Para a autora, planejamento é um ato de inteligência que se desenvolve por meio de “fases sucessivas, sistemáticas e interativas” e que se dá de modo “dinâmico, complexo e abrangente, com características próprias e aplicações concretas” (2009, p. 108). Para ela, o planejamento tem três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro diz respeito às principais decisões da organização, se dá a longo prazo e está em constante sintonia com o ambiente. O tático possui ações pontuais, de curto prazo e visa solucionar demandas imediatas. Já o nível operacional é responsável por formalizar as ações a serem adotadas. Kunsch afirma que um bom planejamento estratégico traz benefícios para as organizações, pois permite que se adaptem às demandas do ambiente no qual estão inseridas, sendo a melhor base para o planejamento da comunicação organizacional, o que permite concluir que a comunicação também deve ser planejada de modo estratégico.

Integrante de diferentes processos organizacionais, a comunicação não deve ser feita ao acaso, assim como todos os outros projetos e processos da organização. Ela exige ações e estratégias: tudo deve ter uma razão para existir e objetivos a alcançar, de forma a manter uma sintonia em relação às demais áreas da organização. Kunsch (2003) destaca quatro princípios que viabilizam o planejamento estratégico da comunicação organizacional: o entendimento, por parte da organização, da importância do planejamento estratégico como técnica administrativa capaz de alcançar resultados eficazes; a ocupação, por parte da comunicação, de uma função estratégica dentro da organização, sendo subordinada da direção da organização e participando da gestão estratégica; os responsáveis pela comunicação devem ser aptos a lidar com o planejamento estratégico; a cultura organizacional deve ser corporativa para que permita que todas as pessoas se envolvam no processo de planejamento estratégico.

## 5 INDICADORES DE COMUNICAÇÃO EXCELENTE

Considerando cinco *stakeholders* – público interno, sociedade, clientes/consumidores, meios de comunicação e acionistas/investidores, a ABERJE criou os *Indicadores ABERJE de Comunicação Excelente*. O Instituto ABERJE de Pesquisa (DATABERJE) realizou um estudo, coordenado por Paulo Nassar e Suzel Figueiredo, junto a associações, organizações e institutos brasileiros relacionados à comunicação, ao ensino, às empresas, aos investidores e à defesa do consumidor a fim de definir como deve ser uma comunicação organizacional excelente. Tal categorização

fundamenta-se no princípio de que organizações são agentes sociais responsáveis. Por este motivo, estabelecem relacionamentos baseados em diálogo com seus públicos e fornecem informações relevantes e dirigidas, entendendo suas necessidades específicas. Estas organizações atuam com foco na informação de interesse público, para além da informação comercial, utilizando a comunicação excelente como forma de construir relações significativas e prevenir conflitos. ([www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br))

Chegou-se, então, aos seguintes resultados, conforme o Quadro 3:

**Quadro 3: A comunicação excelente pela ABERJE**

Pilares dos Indicadores de Comunicação Excelente	
Comunicação Interna Excelente	Dirigida a empregados, estagiários, trainees, prestadores de serviços e terceiros que têm grande proximidade com a organização. Fortalece a identidade, a missão, a cultura e a visão de futuro da organização e considera o olhar desses públicos sem deixar de considerar os interesses legítimos de outros públicos implicados.
Comunicação Excelente com a Sociedade	Dirigida ao público em geral, organizações da sociedade civil e organismos de governo implicados com a organização. Fortalece a identidade, a missão e a visão de futuro da organização e considera as características desses públicos sem deixar de levar em conta os interesses legítimos de outros públicos implicados.
Comunicação Excelente com Clientes/Consumidores	Dirigida aos clientes e consumidores, fortalece a identidade, a missão e a visão de futuro da organização, promove o consumo consciente e considera o viés desse público sem deixar de considerar os interesses legítimos de outros públicos implicados.

Comunicação Excelente com os Meios de Comunicação	Dirigida à mídia, fortalece a identidade, a missão e a visão de futuro da organização, assume uma função pedagógica em relação a posicionamento e prática institucionais e considera o viés desse público sem deixar de levar em conta os interesses legítimos de outros públicos implicados.
Comunicação Excelente com Acionistas/Investidores	Dirigida aos investidores da organização, deve ser pautada por princípios éticos de transparência, equidade, independência, integridade e responsabilidade, considerando informações financeiras e não financeiras. A organização deve manter canais de comunicação que permitam a tomada de decisão e construção de confiança.

Fonte: Databerje (www.aberje.com.br)

## 6 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Pelo o que foi visto até aqui, são muitas as variáveis que interferem para que a comunicação organizacional seja eficaz: é preciso criar um planejamento, trabalhar a comunicação como estratégia, considerar os públicos com os quais se pretende lidar sem se esquecer da interferência dos *stakeholders* e das questões públicas, prever crises e outras situações de risco para a organização, trabalhar com os melhores meios de modo a obter êxito na transmissão da mensagem, aliar todas as mensagens à missão, visão e valores organizacionais. Devido à existência de todos estes fatores, convencionou-se utilizar o termo comunicação integrada para se referir à comunicação organizacional efetiva, que trabalha, ao mesmo tempo, com todos os setores de comunicação de uma organização, unindo esforços e estratégias na mesma direção, com o objetivo de alcançar os melhores resultados possíveis.

Desde a década de 1980, quando Torquato começou a dedicar seus estudos à comunicação empresarial, houve a constatação da necessidade de que a comunicação fosse uma “ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções” (REGO, 1986, p.10). Naquela época, segundo Torquato (1986, 2010), já se percebia, no Brasil, alguns profissionais que pensavam a comunicação de modo estratégico, passando a visualizá-la como um bom investimento em vez de despesas para a organização; o setor de marketing, antes distante, começou a se aproximar da comunicação organizacional para estabelecer parcerias na realização de projetos e programas de comunicação. Como observa o autor, a comunicação começava a se tornar corporativa.

A função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Do ponto de vista externo, a propaganda continuava a lapidar a imagem institucional. Notava-se, ainda, forte disputa entre as diversas áreas – recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas, jornalismo – para comandar o sistema de comunicação. Os primeiros modelos corporativos surgiam (2010, p. 5).

Kunsch (2009a) considera que a comunicação organizacional integrada é um mix composto pela comunicação administrativa (relacionada aos fluxos de comunicação que permitem o funcionamento da organização), comunicação interna (referente às práticas planejadas que viabilizam a comunicação entre a organização e seus membros), comunicação institucional (responsável pela construção e da imagem e identidade organizacional) e pela comunicação mercadológica (vinculada ao marketing de negócios, é a comunicação que se

ocupa da divulgação publicitária dos serviços, bens e produtos da organização). A autora explica que

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. [...] A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 179-180)

Para a autora (2003), cabe aos profissionais de relações públicas atuarem como mediadores, de forma a gerenciar a comunicação por meio de práticas da comunicação dirigida (direcionada a públicos específicos com a utilização de veículos de comunicação apropriados a cada um deles constituindo-se, assim, uma maneira de alcançar, com maior eficácia, cada tipo de público) e da comunicação massiva (aquela que tem o intuito de transmitir mensagens a um grande número de pessoas e, desta forma, a mais de um tipo de público, fazendo o uso de veículos da comunicação de massa – como a televisão, os jornais e o rádio – e da internet).

Em complementação às ideias apresentadas por Torquato e Kunsch pode-se agregar a definição de Neves de que “a comunicação integrada é um conceito moderno de administração da imagem empresarial” (NEVES, 2000, p.37). Este autor (2000) define a comunicação integrada em empresas, conceito que pode ser estendido às demais organizações. De acordo com Neves, é necessário, para a prática da comunicação integrada, que:

1. haja um processo único de comunicação;
2. a imagem seja planejada de forma estratégica;
3. a comunicação programada e a comunicação simbólica sejam gerenciadas;
4. o *issue management* devem ser colocado em prática;
5. o sistema de objetivos deve ser gerenciado.

O processo único de comunicação é aquele que integra as ações, de forma coordenada, de todas as funções que estejam relacionadas com os públicos ou que realizem algum tipo de comunicação, o que equivale dizer que todos os profissionais pertencentes a uma organização

devem realizar suas atividades tendo como foco principal a comunicação da organização como um todo, sejam eles da área de marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, ombudsman, serviço de atendimento ao consumidor, telemarketing, lobistas, agências de publicidade, relações com a imprensa ou relações com a comunidade;

Planejar a imagem de forma estratégica significa identificar as questões que precisam ser trabalhadas a partir de uma análise da organização que permite elaborar planos, programas e objetivos a serem desenvolvidos e alcançados de forma que a organização alcance a imagem que deseja.

Comunicação programada é a denominação de Neves para “tudo aquilo que a empresa faz conscientemente para se comunicar com os diferentes públicos. Publicidade, promoções, eventos, patrocínios, contatos pessoais com autoridades, com a mídia, com formadores de opinião, etc.” (2000, p. 129). Comparando com a classificação feita por Torquato, sobre os quatro tipos de comunicação presentes em uma organização, ela equivale à comunicação administrativa e à comunicação social. Segundo Neves, há a necessidade de que todos os programas de comunicação, nomenclatura utilizada pelo autor para se referir a todas as mensagens emitidas pela organização, explícitas ou não, se esforcem para transmitir as mesmas mensagens tendo em vista o fortalecimento da organização.

A comunicação simbólica, por sua vez, é fruto da interação das pessoas pertencentes à organização e do próprio ambiente, ocorre de forma livre e espontânea e é refletida, por exemplo, no atendimento prestado pela funcionária encarregada pelo sistema de atendimento aos clientes, pela secretária que é responsável por recepcionar os visitantes ou pelo tipo de roupas que os membros da organização usam. A comunicação simbólica é equivalente, se comparada à classificação de Torquato sobre os tipos de comunicação em uma organização, à comunicação cultural. Neves julga necessário o planejamento deste tipo da comunicação espontânea porque, às vezes, mesmo que de modo despercebido, ela pode causar má impressões sobre a organização, gerando mensagens indesejadas. Quando um cliente é mal atendido ou, então, se a secretária é grosseira ao interagir com um visitante, a imagem que se cria a respeito da organização pode ser extremamente negativa.

De acordo com o autor, a comunicação integrada pode fazer com que a comunicação simbólica seja controlada na medida em que os elementos da identidade institucional, responsáveis por dar *cara* e formato à empresa, sejam acompanhados de perto. Neves entende como elementos institucionais a história da organização (ou empresa, termo utilizado pelo

autor), os produtos e serviços fornecidos, o perfil dos clientes, o comportamento dos dirigentes, a atitude dos empregados, a publicidade (que deve estar alinhada à imagem que se pretende criar para a organização), as parcerias, a programação visual, o relacionamento com os públicos, a arquitetura dos prédios, a segurança, os patrocínios e eventos realizados, os brindes oferecidos, a qualidade em geral e o posicionamento perante as questões públicas e durante eventuais crises. Ou seja: tudo o que diz respeito a uma organização, seja ela ligada ao mercado consumidor ou não.

Gerenciar elementos da Identidade Institucional, isto é, gerenciar a *Comunicação Simbólica* significa administrar os vários poros da organização, as rádios-pirata, procurando harmonizar todos esses elementos de forma a evitar que dissonâncias sejam produzidas, compatibilizando as mensagens que eles emitem com a *imagem empresarial* desejada (NEVES, 2000, p. 165).

Desta forma, é possível afirmar que, quando a comunicação programada e a comunicação simbólica são gerenciadas, a organização fortalece a sua imagem, pois há uma unificação das mensagens e valores transmitidos.

O *issue management*, como citado anteriormente, diz respeito à administração das questões públicas, aquelas que podem interferir no bom andamento e na imagem da organização. Por fim, o sistema de objetivos é o conjunto de todas as práticas e ações que devem ser estabelecidas e realizadas periodicamente (a cada ano, por exemplo) para que a comunicação programada e a comunicação simbólica sejam realizadas com êxito. De acordo com Neves, este sistema faz com que todos os envolvidos com a organização sejam mobilizados, criando a percepção de que a imagem deve ser trabalhada por todos; faz com que algumas atividades que eram consideradas desnecessárias ganhem sentido; a concorrência (ou as organizações do mesmo setor) se torna referência, uma vez que é utilizada como base para traçar objetivos e, por último, os recursos passam a ser buscados depois que os objetivos são estabelecidos, deixando-se de agir da forma contrária, ou seja, de fazer o que é possível a partir do que se tem disponível.

Neves destaca ainda que, para que a comunicação integrada seja eficaz, é preciso que a alta gerência esteja envolvida em todos os processos de decisões, assim como o colegiado interfuncional de comunicação. Este colegiado é um grupo que deve ser constituído por representantes de todos os setores da organização que se relacionam com algum tipo de público (advogados, recursos humanos, marketing, publicidade, assessoria de comunicação, relações com o governo e todos os demais, caso existam). Sua função é a de realizar reuniões



periódicas, estratégicas e extraordinárias. As periódicas devem ter um intervalo máximo de três meses e ser usadas para discutir os assuntos relacionados ao estado da organização naquele momento (como os negócios), para analisar resultados, bem como para debater sobre temas que envolvam a comunicação em geral. As reuniões estratégicas devem ser anuais ou semestrais e são ocasiões em que o planejamento anterior é analisado com o intuito de corrigir o que é necessário e traçar novos objetivos para a organização. As reuniões extraordinárias, por sua vez, acontecem nos momentos de emergência, em que decisões precisam ser pensadas e colocadas em práticas de modo rápido, por exemplo, durante uma crise organizacional ou quando uma nova lei que irá interferir em toda a vida organizacional entra em vigor.

Como nota-se, o colegiado de comunicação de Neves é o mix que dá origem a comunicação integrada para Kunsch, apenas com denominações diferentes.

## **6.1 Funções na comunicação integrada: publicidade, jornalismo e relações públicas**

Conforme definiu Kunsch (2003), na comunicação integrada, os departamentos de comunicação são responsáveis por orientar as tomadas de decisões e todas as demais práticas que envolvam ações comunicativas. Compreende-se, então, que os responsáveis pela comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica possuem papéis de destaque nesta missão. Nestas funções estão envolvidos profissionais do marketing, dos recursos humanos, das relações públicas, da publicidade, do jornalismo, entre outros, e seria interessante descrever todas estas áreas de atuação. Porém, o objetivo, aqui, é o de se aprofundar a discussão sobre as áreas que compõe a comunicação social: a publicidade, o jornalismo e as relações públicas, pois são elas que se dedicam, exclusivamente, ao trabalho do fluxo comunicacional nas organizações.

### **6.1.1 Publicidade (ou propaganda)**

No Brasil, os termos publicidade e propaganda se confundem e são utilizados, até mesmo, como sinônimos, conforme esclarece as *Normas-padrão da Atividade Publicitária*: “Publicidade ou Propaganda: é, nos termos do art. 2º do Dec. nº 57.690/66, qualquer forma remunerada de difusão de idéias, mercadorias, produtos ou serviços por parte de um

anunciante identificado” (Conselho Executivo de Normas Padrão - CENP). De acordo com Galindo (2009, p. 281):

A razão de ser da atividade publicitária, ontem, hoje e amanhã, foi, é e será a de transformar objetos/bens e serviços em cargas simbólicas que transmitam mensagens que excedam seus atributos e benefícios, diferenciando-os dos demais concorrentes e dando-lhes uma personalidade antropomorfizada, articulada criativamente e entregue aos consumidores por meio dos mais diversos suportes, buscando-se o máximo de envolvimento relacional com seus públicos.

Sendo assim, os publicitários atuam na criação de anúncios publicitários, com a utilização de uma linguagem baseada na persuasão, e nas estratégias de imagem organizacional, sempre com o foco em manter os públicos existentes e atrair outros novos, somando esforços para que a comunicação institucional e a mercadológica atinjam seus objetivos.

### **6.1.2 Jornalismo**

Os jornalistas ganharam, nos últimos anos, importantes papéis junto às organizações, o que possibilitou a atuação por meio do jornalismo empresarial, responsável por criar conteúdos para os públicos com os quais a organização se relaciona, e da assessoria de imprensa e/ou de comunicação. No mix da comunicação integrada, os profissionais de jornalismo potencializam as ações da comunicação administrativa, interna e institucional ao passo que pode atuar em processos que envolvem estes tipos de comunicação.

#### **6.1.2.1 Jornalismo Empresarial**

A área de atuação dos jornalistas dentro de empresas surgiu da mesma forma que o próprio jornalismo: devido à necessidade de transmitir informações. No Brasil, Torquato do Rego é o pioneiro nos estudos e publicações sobre o tema. Sob sua responsabilidade, na década de setenta, a USP criou a disciplina de Jornalismo Empresarial. Em 1968, junto com o jornalista Carlos Chaparro, fundou a Proal, a primeira consultoria de jornalismo empresarial profissional no Brasil – o resultado dos estudos realizados para a Proal deu base para que, em 1973, Torquato defendesse a primeira tese de doutorado da América Latina no campo do Jornalismo e da Comunicação Empresarial. Seu livro *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, no qual traça um histórico sobre este campo de atuação e analisa as possíveis formas

de execução do jornalismo empresarial numa perspectiva da década de 80, é referência para importantes estudiosos do campo da Comunicação. Algumas das ideias presentes nesta obra, porém, foram posteriormente revistas pelo autor - a própria denominação “comunicação empresarial”, foi substituída por comunicação organizacional, uma vez que, como observou Torquato (2010), o emprego de ferramentas e estratégias de comunicação por parte de outras organizações como sindicatos, escolas e clubes fez com que o termo inicialmente utilizado perdesse o sentido.

De certa forma, as histórias do jornalismo empresarial e da comunicação organizacional se confundem e se complementam. Como relata Torquato (1987), o período da Revolução Industrial, datado de meados do século XVIII até o começo do século XX, marca o aparecimento do jornalismo empresarial uma vez que, como descrito anteriormente (ver capítulo sobre comunicação organizacional), foram as mudanças trazidas por esta Revolução que criaram demandas para que a comunicação adentrasse as empresas por meio, inicialmente, do jornalismo empresarial, responsável pela publicação de jornais e revistas, em sua maioria voltados ao público interno das organizações.

Devido à necessidade, por parte dos proprietários de fábricas e empresas, de estreitar os laços do relacionamento com os seus operários, fazendo com que eles se sentissem verdadeiros integrantes do processo de produção e, ao mesmo tempo, familiarizando-os quanto às políticas e os procedimentos organizacionais, foram criadas as publicações empresariais, veículos que se tornaram importantes fontes de informação para os trabalhadores, tanto em relação ao seu trabalho como sobre os fatos relacionados à sociedade em geral. Para tanto, a linguagem, o formato, a periodicidade e o conteúdo das publicações de empresas deviam ser estudados e elaborados com cautela, afinal, constituíam umas das mais eficazes formas, para a época, de se trabalhar a imagem organizacional.

Neste primeiro momento do jornalismo empresarial, apenas os jornais, revistas e boletins faziam parte do trabalho e das estratégias do jornalista para trabalhar as informações e passá-las adiante. Embora existissem relatórios, folhetos, comunicados e outros meios para que comunicação organizacional fosse colocada em prática, Torquato (1987) considera que eles não pertencem ao jornalismo por não apresentarem características comuns à área, como periodicidade.

As publicações tinham três principais públicos: o interno, o externo e o misto, este último uma junção dos dois primeiros. Era a política empresarial que dava as bases para que a

linha editorial da publicação fosse traçada e o que era produzido para ser distribuído ao público interno era visto como uma forma de auxiliar e melhorar a produtividade a partir do instante em que o funcionário tinha informações concretas sobre a empresa onde trabalhava e, sendo assim, durante suas conversas, teria propriedade para falar de seu local de trabalho.

Torquato destaca que a produção deveria ser de responsabilidade dos jornalistas e, talvez, não propositalmente, já criava as estruturas para o que passou a ser chamado, anos depois, de comunicação integrada ao citar que “[...] a publicação interna deve inserir-se numa estrutura de comunicação, ao lado de outros programas, como os de relações públicas, marketing cultural, editoração, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda” (1987, p.76). O autor também já via a necessidade das publicações estarem ligadas às diretorias das empresas.

Na década de 80, porém, a comunicação organizacional resumia-se, basicamente, na produção de publicações impressas. Atualmente, com o avanço dos meios de comunicação e, especialmente com a internet, os jornalistas deixaram de concentrar o trabalho realizado nas organizações apenas em publicações de jornais ou de revistas e passaram a produzir conteúdos para sites institucionais (desde textos para alimentar a página online até pequenos programas para abastecer a webtv), e para as redes sociais.

#### **6.1.2.2 Assessoria de imprensa e assessoria de comunicação**

A atividade de assessoria de imprensa surgiu em 1906, nos Estados Unidos, quando o jornalista Ivy Lee criou o primeiro escritório de assessoria de imprensa em Nova Iorque e passou a defender a imagem do empresário John Rockefeller, fundador da indústria de combustíveis Standard Oil e, naquele momento, visto com maus olhos pela sociedade por ser acusado de monopólio e por ser considerado um homem impiedoso. Segundo Chínem (2003), Lee fez com a imprensa passasse a criar notícias favoráveis a Rockefeller por meio do envio de matérias e informações aos veículos de comunicação, fato que reverteu a imagem negativa do empresário. Lee trabalhou “no sentido oposto ao fluxo natural da imprensa, repassando matérias atualizadas e precisas com relação aos valores e interesses do público, bem como sobre instituições públicas ligadas à referida indústria” (CHINEM, 2003, p. 26).

No Brasil, conforme aponta o Manual de Assessoria de Comunicação da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) (2007), foi o fim da ditadura que criou um cenário

favorável ao surgimento da assessoria de imprensa. O fim do regime militar suscitou uma demanda por informações por parte da sociedade, o que envolvia as empresas públicas e privadas, criando espaço para a atuação dos jornalistas como assessores de imprensa.

Torquato lembra que, até então, em meados dos anos 70, quando a comunicação organizacional começava a ganhar formato e o meio jornalístico era “cercado de preconceitos”, “ser assessor de imprensa, na época, equivalia a ter estampado na testa o selo „vendido aos capitalistas“”, pois era inimaginável “alguém da área acadêmica optar por um exercício reflexivo na área empresarial” (2009, p.11).

Porém, com o passar do tempo, a atividade de mediar o relacionamento com a imprensa e de gerar bons frutos a partir deste fluxo comunicativo ganhou importância e, gradativamente, o trabalho jornalístico que antes se resumia ao envio de informações para a imprensa ganhou outras tarefas e outras funções, como a de interagir com outros setores da comunicação, criando, então, a assessoria de comunicação.

O segmento cresceu e os jornalistas em assessoria passaram a exercer atividades multimídias (utilizando recursos do jornal, da televisão, rádio, Internet...). Hoje, a tendência do mercado de trabalho sugere a atuação com outros setores, desenvolvendo um processo de comunicação integrada. [...] A evolução também impulsiona o jornalista a buscar qualificação e competência para agir com competência em um segmento cada vez mais competitivo. [...] O antigo modelo de assessor de imprensa já não sobrevive. Atualmente as fronteiras do corporativismo estão se rompendo, dando espaço a uma atuação mais abrangente. O universo do jornalista é a comunicação e seus inúmeros segmentos [...] (MANUAL DE ASSESSORIA DE IMPRENSA DA FENAJ, 2007).

Sendo assim, a assessoria de imprensa é:

Serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários; revistas especializadas, semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de tevê. [...] no Brasil, quem costuma coordenar esse tipo de serviço são profissionais formados em jornalismo. Eles é que determinam o que é ou não notícia para ser enviado para a imprensa. (MANUAL DE ASSESSORIA DE IMPRENSA DA FENAJ, 2007)

A assessoria de comunicação, por sua vez, é uma extensão da assessoria de imprensa, como sinaliza o Manual da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ):

A ampliação das atividades das Assessorias de Imprensa nos últimos anos levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor de comunicação. E isso privilegiou a integração de outros profissionais – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente. Ao jornalista têm-se aberto oportunidades de atuar como estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes. Esses planos devem privilegiar uma comunicação eficiente não apenas junto à imprensa, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma

interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade junto aos seus mais diversos públicos. (2007)

Os termos assessoria de imprensa e assessoria de comunicação ainda são, em alguns casos, utilizados como sinônimos e causam certa confusão, especialmente aos leigos no assunto. Mas, como nota-se por meio das tendências do mercado e, especialmente pela comunicação integrada, o assessor de comunicação vem ganhando destaque nas organizações e ocupando cargos estratégicos para o sucesso da organização.

### 6.1.3 Relações Públicas

O relações-públicas gera mudanças numa empresa. Ele está envolvido em programas de qualidade, proteção ambiental, atividades comunitárias e, o mais importante, tem consciência de que comunicação não é um fim e sim, um meio. Trabalhar com Relações Públicas vai de patrocínios culturais a informativos, de prêmios científicos a lançamentos de produtos, como aquelas máquinas voltadas para a reciclagem de lixo ou outro assunto que desperte interesse na sociedade, sempre ávida por novidades. De forma geral, pode-se dizer que uma das principais tarefas do profissional de Relações Públicas é preservar a boa imagem de uma organização, agindo como elo entre a corporação e seus públicos. (CHINEM, 2003, p.23)

De acordo com Gruning, “os profissionais de Relações Públicas planejam e executam a comunicação para a organização em sua totalidade, ou apóiam partes da organização a desenvolverem a sua comunicação” (2009, p. 28).

Kunsch, por sua vez, descreve que

as relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objeto as *organizações* e seus *públicos*, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (2003, p. 90)

Assim como os jornalistas, no mix da comunicação integrada, os profissionais de relações públicas potencializam as ações da comunicação administrativa, interna e institucional ao passo que podem atuar em processos que envolvem estes tipos de comunicação. Também é papel dos profissionais de relações públicas, segundo autores como Kunsch (2003) e Gruning (2009) o gerenciamento da comunicação integrada de forma geral.

## 6.2 Jornalismo x Relações Públicas

Por meio destas definições anteriores, deveria ser possível inserir que os relações públicas são (ou deveriam ser) os responsáveis mais pelos processos do que pelo conteúdo produzido pela e para as organizações, cabendo, esta última, aos profissionais do jornalismo. Porém, devido a aproximação de tarefas existentes, a separação entre as funções dos relações públicas e dos jornalistas é foco de reflexão.

Torquato (2009) observa que, em 1967, com a criação da ABERJE por Nilo Luchetti, gerente de relações públicas da Pirelli, os moldes do profissional de relações públicas começavam a ser delineados por meio de um cargo subordinado ao presidente da empresa. Quase que simultaneamente, no início da década de 1970, de acordo com o mesmo autor, o sistema de relações públicas dos governos militares faziam o que podiam para interferir nas pautas dos meios de comunicação.

[...] Era um tempo de contundente disputa entre os profissionais de relações públicas, escudados pelos em seus conselhos regionais, e os jornalistas, amparados pelos sindicatos profissionais. Ambas as profissões, aliás, haviam sido regulamentadas por decreto-lei do governo autoritário. O problema ocorreu quando os jornalistas começaram a ocupar espaços que os profissionais de relações públicas consideravam seus. A disputa interna das empresas girava sobre o comando da área de comunicação (imprensa ou relações públicas?). (TORQUATO, 2009, p. 9)

Tal disputa gerou discussões entre os sindicatos dos jornalistas e dos relações públicas, no mercado e no meio acadêmico.

Jornalistas eram acusados por profissionais de relações públicas de “invadirem” territórios que consideravam seus, no caso, a produção de publicações de empresa. Até a área de assessoria de imprensa era motivo de disputa entre profissionais dos dois campos. Nos domínios do sindicato dos jornalistas e dos conselhos de profissionais de relações públicas, desenvolvia-se feroz discussão em torno do jornalismo empresarial. (TORQUATO, 2009, p. 10)

Segundo Chinem (2003), o que pode explicar esta confusão em relação às funções desempenhadas por relações públicas e jornalistas é o modo como o termo relações públicas é utilizado internacionalmente: nos Estados Unidos, a designação relação públicas abarca as funções de assessoria de imprensa, de assessoria de comunicação e, não raro, de relações com o governo. O autor aponta que o cenário é parecido na Europa, sendo que, na França, há algo similar ao que conhecemos como assessoria de imprensa.

A ideia exposta por Chinem pode, ainda, ser reforçada pelo fato de que Ivy Lee, ao ser o primeiro profissional a trabalhar a assessoria de imprensa, no início do século XX, ficou

conhecido como o pai das relações públicas. Contudo, como se sabe, Ivy Lee era jornalista e, como destacou Chinem, nos Estados Unidos não há a separação entre assessoria de imprensa e relações públicas, não havendo diferença se o que este jornalista criou foi a assessoria de imprensa ou as relações públicas. Entretanto, no Brasil, como há a separação das denominações e das atividades, este pequeno detalhe faz toda a diferença: talvez, se Ivy Lee fosse visto, pelos brasileiros, como o criador da assessoria de imprensa, o que, de fato, ele fez, talvez não houvesse a confusão existente em torno da atuação dos jornalistas e relações públicas.

Contudo, com o estabelecimento da comunicação organizacional integrada, percebe-se que esta discussão talvez perca o sentido, pois nem os relações públicas podem (ou vão) tomar o espaço dos jornalistas e nem os jornalistas podem se dedicar às tarefas dos relações públicas: é preciso que ambos os profissionais trabalhem juntos, cada qual desempenhando o que sabe fazer melhor para que, unidos, tracem caminhos de sucesso para a organização.



## 7 PESQUISA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTEGRADA, AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO BAURUENSES E OS JORNALISTAS

### 7.1. Pesquisa ABERJE

Antes de apresentar a pesquisa realizada com as agências de comunicação de Bauru, é interessante descrever a pesquisa *Comunicação Corporativa nas Organizações*, realizada pela ABERJE, em 2008, em parceria com o Instituto ABERJE de Pesquisa (DATABERJE) e com o jornal Valor Econômico, pois seus indicativos serão interessantes, posteriormente, ao se analisar os dados obtidos por meio da pesquisa com as agências.

No total, a ABERJE entrevistou 282 profissionais responsáveis pelas áreas de comunicação de empresas listadas entre as *1000 Maiores de Valor* do ano de 2007, no Brasil. A maioria das empresas participantes está localizada na região sudeste: correspondem a 64,5% das respondentes. Na sequência está a região sul, com uma participação de 23%, seguida das regiões nordeste, centro-oeste e norte, com um percentual de 5,3%, 4,6% e 2,5%, respectivamente. A amostra é composta por todos os setores do mercado: açúcar e álcool, agricultura, água e saneamento, alimentos, bebida e fumo, comércio atacadista, comércio exterior, comércio varejista, construção e engenharia, eletroeletrônica, energia elétrica, farmacêuticos e cosméticos, material de construção e decoração, mecânica, metalurgia e siderurgia, mineração, papel e celulose, petróleo e gás, plásticos e borracha, química a pretoquímica, serviços especializados, serviços médicos, tecnologia da informação, telecomunicações, têxtil, couro e vestuário, transporte e logística, veículos e peças.

É interessante apontar alguns resultados obtidos pela pesquisa como o fato de que os responsáveis pela comunicação das empresas participantes ocupam cargos de gerente, supervisores e coordenadores e que um terço destes profissionais são formados em jornalismo. Administração, marketing, publicidade e propaganda e relações públicas são as formações que aparecem na sequência.

Outro fato que merece destaque é a visão estratégica que a comunicação possui: 59,6% dos respondentes afirmam que a empresa na qual trabalham tem a comunicação como uma área estratégica. Do restante, 36,9% aponta que a comunicação é uma área de apoio para a organização e, para 2,8% é uma área técnica. Os dados da pesquisa sinalizam ainda que,

quanto maior é a organização, maior é a percepção da comunicação como uma área estratégica.

Os nomes, nestas empresas, para designar a área de comunicação variam: comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação institucional são as denominações utilizadas por 25,5% dos entrevistados. Posteriormente aparecem nomes como comunicação (19,5%), marketing (9,2%), assessoria de comunicação (7,4%), comunicação e marketing (3,5%), relações institucionais (3,2%), assuntos corporativos (2,8%), comunicação interna (2,5%), comunicação social (2,1%), assessoria de imprensa (2,1%), entre outros (16,7%). Dentre todas as empresas, 5,4% afirmam não ter uma área de comunicação.

Em relação ao status ocupado pela comunicação nas empresas, diretoria, gerência e coordenadoria somam, nesta ordem, 75% do total. Entretanto, em metade das empresas, a comunicação ainda não tem espaço no conselho executivo, o que ocorre de forma diferente quando a comunicação é tratada de modo estratégico. Sobre o número de funcionários que compõe a equipe de comunicação, em 80% das empresas, o quadro é composto por menos de dez profissionais, mas, quando se trata de organizações com mais de 5mil funcionários, os profissionais que compõe a área de comunicação estão acima de dez pessoas.

Quando o tema são os investimentos em comunicação, os clientes e consumidores, em 52,8% dos casos, são os públicos que recebem maior atenção por parte das empresas. Em seguida, aparecem os funcionários, como o tipo de público que mais recebe investimentos por parte de 24,5% das 282 empresas. Há a tendência, ainda, de trabalhar com os públicos de forma integrada, por parte de 53,2% das empresas.

Por meio desta pesquisa percebe-se que a comunicação nas empresas vem ganhando cada vez mais espaço e reconhecimento, sendo trabalhada de modo estratégico pela maioria das organizações. É interessante notar também que a ocupação, por parte de jornalistas, do comando da área de comunicação diverge da afirmação de alguns teóricos da comunicação organizacional, como Margarida Kunsch, de que são os profissionais de relações públicas quem deve estar no comando da comunicação nas organizações.

## **7.2 Ideia inicial**

A princípio, o objetivo desta monografia era o de realizar um estudo de caso para analisar a maneira como a comunicação é trabalhada em empresas sediadas na cidade de Bauru e que atuam em todo o Brasil e, possivelmente, no exterior. Porém, contatos iniciais com algumas destas organizações demonstraram que, devido a procedimentos e burocracias internas, não seria possível executar o estudo.

Surgiu, então, a possibilidade de pesquisar agências de comunicação que trabalhassem, especificamente, com comunicação integrada por meio do desenvolvimento de estratégias e da integração de esforços comunicativos para seus clientes. Entretanto, limitar a pesquisa a empresas que se classificam como agências de comunicação integrada ainda não era a melhor opção. Percebeu-se que quanto mais empresas fossem abrangidas, melhores seriam os resultados, na medida em que seria possível traçar um panorama sobre o mercado de atuação do segmento. Além disso, o fato de uma agência não especificar que atua no segmento de comunicação integrada não quer dizer, necessariamente, que ela não faça uso desta prática organizacional. Optou-se, então, por buscar agências de comunicação em geral.

## **7.3 A pesquisa e seus objetivos**

Entre setembro e outubro de 2011, foi realizada uma pesquisa com agências de comunicação da cidade de Bauru, com três principais objetivos: comparar, na teoria e na prática, os processos e as concepções sobre a comunicação organizacional; analisar a forma com que estas organizações e seus clientes lidam com a comunicação e, por fim, observar a maneira como os profissionais da área de jornalismo estão inseridos nos processos de produção relacionados às agências.

## **7.4 Metodologia**

Com a utilização do servidor de buscas do Google foi feita a captação de dados sobre agências de comunicação em Bauru. A opção de procurar agências por meio de um site de buscas se deu devido à dificuldade de ter acesso a uma organização que disponibilizasse um relatório que listasse as organizações deste segmento que atuem em uma área específica. Um

exemplo: ao procurar a APP Bauru (Associação dos Profissionais de Propaganda de Bauru e Região) foi repassada a informação de que listas com o nome de associados não são fornecidas a estudantes.

Por meio da busca feita na internet foram encontradas 26 agências na cidade que trabalham, de modo generalizado, com assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, design, marketing, comunicação integrada, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda e estratégias digitais.

Todas estas agências foram consideradas relevantes para este estudo devido ao fato de que jornalistas atuam em agências de comunicação como redatores, revisores, analistas de mídias sociais, assessores de comunicação e/ou de imprensa entre outras possíveis ocupações, e, além disto, não são apenas as agências que estão relacionadas diretamente ao jornalismo que proporcionam oportunidades de trabalho para jornalistas seja como funcionário registrado ou como freelancers.

O primeiro contato com as agências para solicitar que participassem da pesquisa foi realizado por telefone, durante o horário comercial. Na ocasião, foi dada a opção de que as perguntas fossem respondidas via e-mail ou conversa telefônica. Das 26 agências, apenas duas não foram contatadas com sucesso, pois não corresponderam às ligações.

Os responsáveis por todas as agências preferiram que as perguntas fossem enviadas por e-mail e se comprometeram em colaborar por meio do envio das respostas. Foi estabelecido um prazo de oito dias para o envio da pesquisa respondida e, na medida em que ele não foi cumprido, um novo contato foi feito. No total, foram duas ligações (uma no dia 28 de setembro e outra no dia 6 de outubro) e um novo e-mail foi enviado para as agências que não puderam ser contatadas por meio da segunda ligação.

Das 24 agências de comunicação, 12 responderam a pesquisa. A devolução das respostas de nove delas foi feita pela internet, uma vez que duas que exigiram que a pesquisa fosse retirada em suas sedes. As demais alegaram que não teriam tempo suficiente ou, então, se comprometeram a responder e, devido a contratempos, não puderam colaborar com o envio das respostas dentro prazo. A pedido de algumas agências, os dados fornecidos não serão identificados. Por isso, as 12 empresas serão tratadas como Agência 1, Agência 2, Agência 3 e assim sucessivamente.

Devido ao fato de o resultado ter ficado abaixo do esperado, uma vez que, durante os contatos telefônicos, a maioria das agências demonstrou interesse em participar da pesquisa,

os dados obtidos não permitem que afirmações definitivas ou generalizações sejam elaboradas. Entretanto, é possível criar, ao menos, prerrogativas sobre o modo como as agências, seus respectivos clientes e jornalistas estão envolvidos no processo da comunicação organizacional.

### **7.5 Descrição dos resultados**

Para facilitar a visualização dos dados obtidos, com base nas respostas obtidas, foi criado um miniperfil de cada agência. Posteriormente, os dados serão resumidos de forma a condensar as informações referentes às agências, aos clientes, aos serviços prestados e aos jornalistas, conforme os Quadros 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15.

**Quadro 4: Pesquisa com a Agência 1**

<b>Agência 1</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> seis.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> produtos relacionados ao design, principalmente para a mídia impressa, como revistas. Porém, quando é solicitado, há a realização de serviços de publicidade e de planejamento de mídia.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de modo integrado, não há divisão de departamentos.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> sim. Como só há designers na agência, são contratados freelancers para as tarefas de produção de briefing, redação publicitária, revisão de texto, planejador de campanhas e fotógrafos, a maioria destes profissionais moram na cidade de São Paulo.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> geralmente, para quatro empresas que sempre utilizam os serviços da agência e para outras contratantes, conforme a demanda. Porém, nunca trabalham com mais de 10 clientes ao mesmo tempo.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> organizações de médio porte, especialmente indústrias reconhecidas em seu segmento de atuação.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> na maioria dos casos, devido à demanda dos serviços realizados, há acesso a dados administrativos e financeiros.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> solicitam ações pontuais e estratégicas, com a diferença de que alguns clientes possuem uma visão mais estratégica que os outros.</li> <li>- <b>Sector da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> marketing.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> se não há visão estratégica por parte do contratante, há certa limitação para a realização do trabalho e, por isso, há a necessidade de mostrar ao cliente que existem outras formas de pensar a ação que ele deseja executar.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> a ação de trabalhar em conjunto e um ideal para o futuro, pois esta prática só agrega valor.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de forma integrada e, ao mesmo tempo, não integrada. Internamente, os serviços realizados pela agência não são feitos de modo integrado. Porém, quando o cliente trabalha a comunicação de forma estratégica, a agência trabalha de modo integrado a ele.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> os designers trabalham em Bauru, os freelancers em São Paulo e, basicamente, todos os contatos são feitos via internet. Porém, quando há necessidade, são realizadas</li> </ul>

visitas aos clientes.

### **Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** não há um jornalista no quadro corporativo da agência, mas há o reconhecimento da necessidade de um profissional com esta formação para atuar na geração de conteúdos.

- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** atuam como redatores publicitários e na geração de conteúdos para revistas e folders, por exemplo.

**Quadro 5: Pesquisa com a Agência 2**

<b>Agência 2</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> oito funcionários (publicitários, relações públicas, administradores e jornalistas).</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> estratégias digitais.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de modo integrado, não há divisão de setores.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> sim - produção de vídeos, fotografia, entre outros.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> mais de 50 empresas.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> médias e grandes, localizadas em todo o Brasil.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> depende da empresa, em algumas há acesso a todos os dados administrativos e financeiros.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> o foco de trabalho da agência é o planejamento estratégico. Sendo assim, é o mais buscado pelos clientes.</li> <li>- <b>Setor da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> sócio da empresa ou gerente da área de comunicação.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> como a atuação se dá na área digital, a compreensão das propostas, por parte dos clientes, muitas vezes, é difícil.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> a comunicação em todas as áreas necessárias para o cliente.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de forma não integrada.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> não há divisão de departamentos entre as diferentes áreas.</li> </ul>
<b>Sobre os jornalistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:</b> analista de mídias sociais.</li> <li>- <b>Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:</b> não há jornalistas freelancers.</li> </ul>



**Quadro 6: Pesquisa com a Agência 3**

<b>Agência 3</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> oito funcionários pertencentes às áreas de administração, design, jornalismo, web designer e tecnologia da informação.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> assessoria em comunicação com a utilização do sistema de mídias integradas que envolvem pesquisa de mercado, planejamento estratégico e mídia.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> sim, principalmente na área de web e eventos.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de modo integrado, pois, apesar de ser dividida em setores, cada profissional tem conhecimento do projeto total.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> 20 clientes fixos, para os quais são desenvolvidos projetos anuais, e outros 10 clientes esporádicos.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> cerca de 60% dos clientes são empresas do setor do agronegócio, especialmente das regiões Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste; aproximadamente 10% pertencem à indústria e os 30% restantes a outras áreas. A maioria delas são empresas de pequeno e médio porte.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> há dificuldade no acesso a todas as informações necessárias a um planejamento estratégico funcional, pois os clientes criam certas barreiras, o que acontece com menos frequência nas grandes empresas.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> muitos buscam ações pontuais, mas acabam convencidos de que o planejamento estratégico é mais barato e mais vantajoso.</li> <li>- <b>Sector da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> no mercado de agronegócio, geralmente, é o próprio diretor ou o proprietário da empresa que tem contato com a agência. Em casos de empresas maiores ou de indústrias, o contato é feito com responsáveis pelos departamentos de marketing ou vendas.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> verbas escassas para campanhas que precisam de resultados maiores; falta da cultura de trabalho com a agência de comunicação por parte de alguns clientes; prazos cada vez mais curtos; práticas comerciais desleais por parte de alguns concorrentes, ou, às vezes, até de alguns veículos.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> a possibilidade de integrar diferentes meios de comunicação em um planejamento conjunto, tirando o máximo de proveito das novas e das mais tradicionais mídias com o objetivo de atingir o público alvo, levando em consideração os anseios e a capacidade de produção da empresa atendida.</li> </ul>

- **Na agência, a comunicação é trabalhada:** de modo integrado.
- **Dinâmica produtiva na agência:** cada profissional é responsável por uma área específica, mas o conjunto funciona de forma integrada, de forma que cada um tenha noção do projeto total.

#### **Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** o jornalismo é considerado um dos diferenciais da agência, pois faz parte da comunicação integrada. A assessoria de imprensa atua na produção e no envio de *press kit* para os meios de comunicação mais visitados ou lidos do mercado em cada setor de atuação. A credibilidade de uma notícia publicada em um meio de comunicação de respeito potencializa muito o resultado de uma campanha comercial. O jornalista, na Agência 3, atua pesquisando novos temas pertinentes ao mercado de cada cliente, realizando entrevistas em campo, nos eventos produzidos pela agência, produzindo releases, atualizando mídias sociais online, além de realizar trabalhos de revisão ortográfica das peças e de dar auxílio para a composição dos textos publicitários em anúncios, roteiros de rádio, tevê e campanhas online.

- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** não há jornalista freelancer.

**Quadro 7: Pesquisa com a Agência 4**

<b>Agência 4</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> 12 pessoas. São profissionais de nível técnico e superior (designers, publicitários e técnicos em artes gráficas).</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> identidade corporativa, sinalização, consultoria em branding, propaganda, desenvolvimento de websites e criação de produtos.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> por meio da integração dos setores de atendimento, administrativo e financeiro.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> programação para web, pesquisas de mercados, textos jornalísticos e roteiros para vídeo são serviços terceirizados quando há necessidade.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> mais de 25 empresas.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> empresas de diversos segmentos do mercado, mas, em especial, as de porte médio.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> quando é contratado um serviço de consultoria, como o trabalho é estratégico, há acesso a informações administrativas.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> há demandas por ações pontuais de comunicação e também por planejamento estratégico.</li> <li>- <b>Sector da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> recursos humanos, administração, setor comercial ou marketing.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> falta de compromisso com prazos; necessidade de acertar honorários para cada empresa, de acordo com cada realidade; insegurança sobre a continuidade do trabalho; necessidade de alinhar cultura da agência, do cliente e do prestador de serviços; é preciso tempo para ajustar as necessidades do projeto.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> as ações de comunicação interna e externa seguirem o mesmo foco com um objetivo comum e alinhado ao planejamento estratégico da organização contratante.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de modo integrado.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> é traçado um planejamento anual e, a partir dele, são desenvolvidas as ações necessárias, sempre com atenção aos acontecimentos e ao surgimento de novas oportunidades.</li> </ul>

**Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** não há um jornalista na agência
- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** alinhar o *briefing* à estratégia da empresa.  
Para cuidar do cliente, é fundamental ter a capacidade de ver o todo.

**Quadro 8: Pesquisa com a Agência 5**

<b>Agência 5</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> quatro funcionários, sendo dois sócios, um responsável pelo setor financeiro e uma secretária.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> design e comunicação (publicidade, propaganda e web)</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de modo integrado, não há divisão de setores.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> todos os serviços que não envolvam os profissionais acima citados são terceirizados.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> na data da realização da pesquisa, trabalhavam para sete empresas.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> pequenas e médias, relacionadas ao agronegócio, à alimentação, ao comércio e ao setor de serviços.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> depende do cliente, mas, quanto mais informações, mais ágeis são as ações da agência.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> ações pontuais e planejamento estratégico.</li> <li>- <b>Sector da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> diretoria ou marketing</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> a cultura da empresa, a necessidade de quebrar paradigmas e sair da zona de conforto.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> o um esforço de comunicação que visa fixar a mensagem do contratante na mente dos seus potenciais clientes, criando aquilo que as empresas mais buscam: uma imagem inabalável e um conceito positivo e “familiar” para a vida das pessoas.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de modo integrado.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> o início é um excelente briefing, aliado à determinação do valor de investimento nas ações de comunicação da empresa, depois, dependendo do cliente, há o planejamento estratégico, o plano de comunicação e o plano de ação.</li> </ul>
<b>Sobre os jornalistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:</b> não há jornalista contratado.</li> <li>- <b>Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:</b> dependendo da necessidade do cliente, o jornalista faz parte do time de trabalho no processo de comunicação.</li> </ul>

**Quadro 9: Pesquisa com a Agência 6**

<b>Agência 6</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> dez. São mestres em comunicação, estudantes de publicidade, graduados em desenho industrial e em publicidade e propaganda.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> propaganda, merchandising, comunicação dirigida, pesquisa, marketing digital, comunicação integrada.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> do modo dividido, porém, é cem por cento dialógica, todos conversam sobre tudo.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> sim, não há informações sobre quais.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> aproximadamente 13 clientes.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> são organizações de todos os portes, localizadas em Bauru e em São Paulo, que pertencem aos setores de educação, de saúde, automotivo, de serviços financeiros, editorial, entre outros.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> geralmente há acesso a todas as informações necessárias para planejar a comunicação, mas, quando há recusa, o cliente é respeitado.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> depende da cultura da empresa. As que têm um departamento sólido de marketing e comunicação atuam de modo mais planejado e, por isso, buscam serviços de planejamento. A verba e a sazonalidade do mercado em que atuam também influenciam as decisões de investimentos pontuais ou planejados.</li> <li>- <b>Setor da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> comunicação.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> a limitação que o cliente tem em compreender a comunicação, a falta de repertório e formação dele, a falta de verba e os paradigmas antigos que permeiam decisões sobre questões atuais.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> operar com todas as disciplinas da comunicação, olhando pelo prisma do cliente, compreendendo e atuando em todos os pontos de contato da marca com ele. É um olhar 360°.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de modo integrado.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> é trabalhado o briefing e, posteriormente, o de-briefing. É realizado o planejamento, há a validação com cliente, depois, os custos e concept boards são também validados e, finalmente, o projeto é executado.</li> </ul>

**Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** não há jornalista contratado.
- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** o jornalista é fundamental em inúmeros casos, porém falta um “drive” de mercado da parte dele, um olhar mercadológico sobre o trabalho e seus impactos no composto da comunicação.

Quadro 10: Pesquisa com a Agência 7

Agência 7
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> dois.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> logotipos, sites, planejamento de campanha, planejamento de mídia, criação publicitária, folders e campanhas de marketing direto.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de forma integrada, sem divisão de setores.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> sim.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> são quatro clientes fixos e, em geral, sempre há mais um cliente para serviços pontuais.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> pequenas empresas do varejo e do setor de serviços.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> há acesso a informações administrativas e financeiras.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> metade dos clientes busca o planejamento estratégico anual, demanda que vem aumentando com o passar dos anos, mas, nem por isso, os planejamentos anuais são postos em prática – as práticas se resumem a ações isoladas, aparentemente, por causa dos custos.</li> <li>- <b>Setor da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> proprietário ou gerente-geral.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> o trabalho tem sido tratado com menos atenção do que merece e há menos reuniões presenciais, pois os assuntos são tratados por telefone. Esse processo é positivo pelo dinamismo, mas, no princípio do relacionamento, a atenção deve ser devidamente prestada.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> a agência não trabalha com comunicação integrada.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de modo não-integrado.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> sempre há a proposição de ações, pois, às vezes, o cliente já tem uma ideia fechada, em outras, procuram a agência para ter sugestões sobre o que é melhor a ser feito.</li> </ul>
<b>Sobre os jornalistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:</b> não há um jornalista na agência.</li> <li>- <b>Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:</b> assessoria de imprensa.</li> </ul>



**Quadro 11: Pesquisa com a Agência 8**

<b>Agência 8</b>
<p><b>Sobre a agência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> dez funcionários pertencentes às áreas de publicidade e propaganda, desenho industrial/design, sistemas de informação/web, artes gráficas, administração e relações públicas.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> design de produto, comunicação, publicidade e propaganda, assessoria de marketing.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> com divisões entre as áreas, mas, com o andamento dos trabalhos, há integração das funções para o bom desempenho dos resultados para o cliente e também para organização do fluxo de informações.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> produção (impressão em gráficas, empresas de comunicação visual, produtoras) e veiculação dos materiais (tevé, jornal, rádio, entre outros veículos).</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> são 15 clientes fixos (chamados de <i>fee mensais</i>, com os quais há um contrato por determinado período que compreende planejamento estratégico, planejamento de mídia e criação de peças) e outros que trabalham no formato de <i>jobs</i>, que são trabalhos pontuais e únicos.</li> </ul>
<p><b>Sobre os clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> os clientes variam de acordo com o serviço prestado. Design de produto é realizado, geralmente, para empresas grandes, com atuação nacional e muitas vezes internacional. A realização de serviços de comunicação e publicidade são mais comuns para empresas menores, que atuam em Bauru e na região.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> há a solicitação de informações completas, como as administrativas e financeiras. Isso ajuda no desenvolvimento do trabalho e também a mensurar o que é necessário para que o cliente atinja seus objetivos de comunicação e mídia.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> serviços pontuais e estratégicos. Em ambos os casos, os clientes são orientados pela agência sobre a melhor forma de agir.</li> <li>- <b>Setor da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> marketing, mas também pode ser dos setores dos recursos humanos, administrativo, compras e financeiro.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> o trabalho de conceituação, os resultados em publicidade e as estratégias de comunicação são intangíveis, ou seja, o cliente compra o serviço e não “leva” para casa, os resultados só são percebidos com o tempo, o que se estabelece como uma certa dificuldade.</li> </ul>

**Sobre a comunicação**

- **Para a agência, comunicação integrada é:** uma forma de comunicação que consiste em harmonizar diferentes formatos de comunicação para diferentes públicos, de modo que demonstre a essência da empresa e que transmita claramente os seus objetivos. Ela engloba os esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos pela empresa com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.
- **Na agência, a comunicação é trabalhada:** de modo integrado, pois o sucesso de uma campanha, segundo eles, depende da integração.
- **Dinâmica produtiva na agência:** a comunicação integrada não é produzida, ela surge naturalmente no decorrer do trabalho. Quando uma estratégia é pensada para um cliente, há a preocupação com a forma como essa comunicação será recebida de diversos ângulos, e por diversos públicos, para que, assim, tenha o efeito desejado.

**Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** não há jornalista na agência.
- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** para os serviços de assessoria de imprensa há a contratação de empresas que possuem jornalistas em seu quadro de funcionários.

**Quadro 12: Pesquisa com a Agência 9**

<b>Agência 9</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> catorze. São jornalistas, publicitários, designers e profissionais de marketing.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> comunicação corporativa, produção de conteúdo, marketing e publicidade.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> com três principais divisões de trabalho - comunicação corporativa, produção de conteúdo, marketing e publicidade, que funcionam de forma integrada.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> eventualmente são terceirizados serviços de redação, design e ilustração.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> são 16 clientes fixos, mas há uma média anual de 20% de crescimento de clientes.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> não há uma regra quanto ao tipo de cliente a ser atendido. São empresas do varejo, do comércio, do setor de serviços e de infraestrutura, instituições públicas ou privadas, grande, médias e até pequenas – de acordo com a agência, toda necessidade sempre pode ser adequada a um escopo de trabalho compatível com o interesse e com a necessidade do cliente.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> a comunicação tem um papel estratégico nos negócios das empresas, os serviços são prestados com base em cláusulas de sigilo e em relações de confiança.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> ações pontuais e planejamento estratégico. A agência atua em ações pontuais somente quando a ação do cliente é realmente pontual, como em eventos, inaugurações e lançamentos. Para um planejamento estratégico, o <i>job</i> deve ser de longo prazo. Comunicação corporativa é construída passo a passo e não pode ser mensurada ou avaliada em um curto período de tempo.</li> <li>- <b>Setor da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência:</b> diretoria, marketing ou recursos humanos.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> há falta de entendimento, por parte dos clientes, sobre procedimentos e forma de atuação de uma agência de comunicação corporativa.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> a união de todos os setores e de todas as ferramentas de comunicação disponíveis para alcançar um objetivo único da empresa contratante.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de modo integrado.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> existem dois tipos de clientes, o que sabe o que quer e o que não</li> </ul>

sabe. Em ambos os casos a agência desenvolve planos de ação baseados nas informações e necessidades que cada qual apresenta. Há reuniões periódicas de avaliação e ajuste de trabalho, com a proposição de estratégias constantemente, além do cumprimento do plano estabelecido. Além disso, sempre há um olhar sobre os objetivos comerciais da empresa para adequá-los às ferramentas de comunicação disponíveis e executar uma ação em conjunto.

#### **Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelos jornalistas da agência:** a maioria dos jornalistas trabalha com atendimento aos clientes e, por isso, precisam estar atentos no mercado e alinhados com os interesses dos clientes para, assim, fazer sempre o papel de consultor e orientar sobre as melhores estratégias e estabelecer táticas de ação.

- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** quando há a contratação de jornalistas freelancers, ele participa dos projetos pontuais, da mesma forma como os jornalistas da agência.

**Quadro 13: Pesquisa com a Agência 10**

<b>Agência 10</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> vinte e um, entre estagiários de publicidade e de design, graduados e pós-graduados.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> publicidade e propaganda.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de modo integrado, mas é subdividida entre os departamentos de atendimento, mídia, tráfego, planejamento, criação, recursos humanos, administração, financeiro e diretoria.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> há a terceirização de serviços de veiculação e produção.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> cerca de 30 clientes.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> geralmente são empresas de Bauru e região, de porte médio. Não há um ramo de atuação específico, pois a agência trabalha com um cliente de cada área, com exceção das prefeituras, que são atendidas por meio de licitação.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> depende da empresa. Inicialmente, a agência tem acesso apenas às informações relevantes para a execução do projeto. Mas, para ter um feedback positivo, é necessário ter acesso à dados de faturamento.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> ações pontuais, chamadas de <i>jobs</i>, e ações de planejamento estratégico que ocorrem quando é firmado um contrato anual com o cliente, o que resulta em um auxílio em toda a parte de comunicação do contratante.</li> <li>- <b>Sector da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> pelo fato de a maioria dos clientes não possuírem departamento de marketing, geralmente há contato direto com o proprietário.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> fazer os clientes entenderem que a agência sabe o que faz e que publicidade é mais importante do que pensam para o crescimento de um negócio.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> a junção de esforços dos diversos departamentos para a realização de um trabalho eficiente, trocando idéias e trabalhando em conjunto, independente da função de cada um. É agregar o conhecimento específico de cada um para todos os departamentos da empresa.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> de modo integrado. A comunicação integrada é trabalhada com os diversos departamentos da agência no processo de criação e execução das campanhas, sem a necessidade de envolvimento de terceiros.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> quando um cliente procura pela agência, o departamento de</li> </ul>

atendimento se direciona até o mesmo e colhe informações para o *briefing*. A partir desta ação, tem início uma análise do que é melhor para satisfazer as necessidades deste cliente.

#### **Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** há um jornalista que exerce a função de alimentar as redes sociais dos clientes por meio da criação de matérias e o que mais julgar necessário com relação ao conteúdo.

- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** não há informações sobre jornalistas que trabalham como freelancers.

**Quadro 14: Pesquisa com a Agência 11**

<b>Agência 11</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> seis. São graduados e técnicos em publicidade e pós-graduados em marketing.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> peças de comunicação audiovisuais e estratégias.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> de forma separada, mas, ao mesmo tempo, os profissionais ocupam um espaço físico integrado.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> serviços relacionados à internet, impressões e outros.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> dez.</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> grande, médio e pequeno porte (sendo que estas últimas compõem o maior número de clientes).</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> acesso a informações técnicas e estratégicas pertinentes ao projeto.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> ações pontuais (criações e diagramação de peças) e planejamento estratégico de campanhas, eventos e produtos.</li> <li>- <b>Sector da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> proprietário, presidente, diretor, comprador e gerente de marketing.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> disputa de mercado com veículos, produtoras e gráficas.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> não há resposta.</li> <li>- <b>Na agência, a comunicação é trabalhada:</b> não há resposta.</li> <li>- <b>Dinâmica produtiva na agência:</b> não há resposta.</li> </ul>
<b>Sobre os jornalistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:</b> não há um jornalista na agência.</li> <li>- <b>Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:</b> não há resposta específica, mas a agência afirma terceirizar serviços de jornalistas quando é necessário.</li> </ul>

**Quadro 15: Pesquisa com a Agência 12**

<b>Agência 12</b>
<b>Sobre a agência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Número de funcionários:</b> 15 profissionais que têm formação em relações públicas, publicidade, jornalismo, design, administração, economia e direito.</li> <li>- <b>Serviços oferecidos:</b> assessoria para gestão da comunicação integrada de marketing, assessoria de imprensa, relações públicas, produção de eventos, promoções de vendas, marketing direto, design e criação publicitária. A agência também trabalha em parceria com uma empresa que responde pela parte estrutural da realização de eventos.</li> <li>- <b>A agência funciona:</b> por meio da divisão das áreas de planejamento, criação, assessoria de imprensa, relações públicas, produção, promoções, montagem de eventos, jurídica e administrativo-financeira.</li> <li>- <b>Terceirização de serviço:</b> há a terceirização de serviços de pesquisa e de fornecedores envolvidos na realização de eventos.</li> <li>- <b>Quantidade de clientes para os quais prestam serviços:</b> não há informação exata sobre o número de clientes, mas a agência afirma atender por meio de contratos por um período prolongado de tempo (chamado de <i>fee mensal</i>) e também por meio de contratos pontuais de trabalho (<i>jobs</i>).</li> </ul>
<b>Sobre os clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil das organizações com as quais trabalham:</b> há diversos segmentos e tamanhos de empresas. Não há limitações para o atendimento, basta que a filosofia e a realidade da agência sejam adequadas ao perfil do cliente.</li> <li>- <b>Tipo de informação compartilhada com a agência durante a prestação de serviços:</b> depende de cada cliente. Alguns são superficiais, outros proporcionam a participação da agência em reuniões de planejamento estratégico da empresa.</li> <li>- <b>Tipo de serviços buscados pelos clientes:</b> a agência oferece desde o planejamento de comunicação, que é desenvolvido junto ao planejamento estratégico da organização, ao planejamento de ações e campanhas promocionais, produção de eventos isolados, assessoria de imprensa e assessoria de relações públicas.</li> <li>- <b>Setor da empresa contratante ao qual pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços da agência:</b> marketing ou comunicação.</li> <li>- <b>Dificuldades encontradas pela agência durante a realização dos projetos de comunicação:</b> a agência não vê dificuldades, pois afirma ter sido constituída para aprender a entender a realidade e o repertório de cada cliente por meio de um exercício diário de seu trabalho.</li> </ul>
<b>Sobre a comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Para a agência, comunicação integrada é:</b> um processo sinérgico que deve ser gerido por um</li> </ul>



profissional de comunicação capaz de entender todos os instrumentos de comunicação, sendo capaz de desenvolver a articulação de todas as ferramentas comunicativas, de maneira integrada, dentro da organização, com todos os públicos. De acordo com a agência, na comunicação integrada, a utilização de cada instrumento de comunicação deverá ser adequada para os respectivos *stakeholders*, para que recebam as informações adequadas, personalizadas e que, ao final do processo comunicativo com todos os públicos, a comunicação pretendida seja recebida com eficácia.

- **Na agência, a comunicação é trabalhada:** de modo integrado.

- **Dinâmica produtiva na agência:** o planejamento é realizado de maneira personalizada e única para cada cliente e sempre existe um gestor de comunicação para cada projeto com a finalidade de articular todos os departamentos e os profissionais envolvidos.

#### **Sobre os jornalistas**

- **Funções desempenhadas pelo jornalista da agência:** atua em assessoria de imprensa, produção de newsletter e conteúdo para a web.

- **Funções desempenhadas pelos jornalistas freelancers:** não há jornalistas freelancers.

## **7.6 Síntese dos resultados**

A partir dos dados obtidos, é possível traçar algumas observações sobre as agências. Contudo, é importante destacar que, como as perguntas feitas foram abertas, as respostas têm conteúdo variado - algumas são mais específicas e abrangentes e outras mais superficiais. De modo geral, é possível notar que há muitos pontos comuns entre a maioria das agências respondentes.

### **7.6.1 As agências**

As agências são, na maioria, organizações pequenas: o quadro de funcionários é limitado a um número de seis a dez profissionais em seis das 12 agências, sendo que, quatro delas têm de 12 a 21 profissionais. As outras duas agências restantes têm de dois a quatro funcionários em seu quadro corporativo.

A área de atuação é variada e algumas são mais específicas: quatro agências se definem como agências de publicidade, duas prestam serviços de design e de comunicação e uma delas atua com estratégias digitais. As outras quatro agências oferecem serviços diversos: comunicação corporativa, conteúdo, marketing e publicidade; assessoria de comunicação,

pesquisa de mercado, planejamento estratégico e mídia; identidade corporativa, sinalização, consultoria, branding, propaganda, desenvolvimento de sites e criação de produtos. Apenas uma das agências afirma atuar como gestora de comunicação integrada.

O sistema de trabalho, em dez das doze agências, se dá de modo integrado: quatro delas afirmam que a organização não é dividida em departamentos e as outras seis operam com divisões, mas todos trabalham de forma a ter conhecimento sobre todos os projetos. Apenas duas das agências declaram trabalhar com divisões de departamentos. Todas as doze agências terceirizam serviços relacionados a profissionais que não têm em seu quadro corporativo ou às áreas em que não estão aptas a atuar.

O número de organizações para as quais as agências prestam serviços é diversificado: duas agências trabalham com um número de clientes que varia de sete a cinco, cinco agências trabalham com um total de dez a 16 clientes e as outras quatro agências trabalham com um número de clientes que varia de 25 a 50. A Agência 12 não informou o número de contratantes com os quais trabalha. Além disso, os clientes são enquadrados em duas categorias: aqueles com as quais as agências trabalham por períodos prolongados (identificados como *fees*) e os que buscam serviços pontuais (identificados como *jobs*).

### **7.6.2 Os contratantes**

As organizações contratantes são dos mais diversos tipos e setores da economia. O quadro de clientes é composto por grandes, médias e pequenas empresas, localizadas em Bauru e região, no estado de São Paulo ou em todo o Brasil.

Durante a realização de serviços, as agências têm acesso, em grande parte, a dados administrativos e financeiros, porém, há também os clientes que não fornecem estes tipos de informações.

O contato entre o cliente e a agência é estabelecido por pessoas responsáveis pelo setor de marketing, administrativo, de recursos humanos e de compra e/ou vendas ou, ainda, por meio de proprietários e gerentes. De acordo com os dados, quanto menor é a organização para as quais as agências trabalham, mais elevado é o cargo do profissional com o qual se estabelece contato.

Em relação às dificuldades encontradas pelas agências ao prestar serviços para os seus clientes está a falta de entendimento, de forma geral, sobre a comunicação: a falta de visão

estratégica, a incompreensão sobre as propostas de trabalho e a cultura do cliente costumam se tornar empecilhos. A falta de comprometimento, o estabelecimento de prazos curtos e verbas escassas para campanhas que precisam ter grande abrangência também são citados, pelas agências, como pontos de dificuldade na realização do trabalho. Apenas a Agência 12 aponta não ter dificuldades ao lidar com os contratantes: para ela, faz parte do trabalho desenvolvido aprender a entender e se posicionar perante seus clientes.

### **7.6.3 A comunicação**

Das doze agências que participaram da pesquisa, apenas uma (Agência 7) declarou não trabalhar a comunicação de modo integrado. A Agência 11, por sua vez, não deixou claro se atua ou não com comunicação integrada, mas o fato de não ter dado respostas sobre o que entende sobre comunicação integrada leva a crer que ela também não tenha esta prática como uma forma de trabalhar a comunicação organizacional.

As demais, ao serem questionadas sobre o que entendem por comunicação integrada, deram respostas semelhantes, relacionadas ao trabalho em conjunto, à comunicação em todas as áreas para o cliente, à integração de diferentes meios de comunicação em um planejamento conjunto, a um esforço de comunicação que tem o objetivo de criar uma imagem forte para o cliente, à necessidade das ações de comunicação interna e externa seguirem o mesmo foco e serem alinhadas ao planejamento estratégico da organização, e a um olhar 360° sobre o cliente. A Agência 12 foi a única a citar o termo *stakeholders*.

Quando a questão é a dinâmica de produção na agência, o enfoque dado às respostas variou. Os dados obtidos dizem respeito tanto a forma como a agência trabalha, ou seja, quais são os procedimentos realizados na hora de atender a um novo cliente e também sobre o modo como os profissionais atuam no dia a dia, dando ênfase à integração dos funcionários.

### **7.6.4 Os jornalistas**

Os profissionais de jornalismo fazem parte dos processos de produção de todas as agências entrevistadas. Em sete delas há, pelo menos, um jornalista no quadro de funcionários e, nas outras cinco, há a contratação de freelancers, pessoas que trabalham com diversas

organizações ao mesmo tempo e por um curto período de tempo. A Agência 11 foi a única que não informou se trabalha com jornalistas.

Redação de textos publicitários, análise de mídias sociais, assessoria de imprensa, entrevistas de campo, alinhamento de briefing à estratégia da empresa e produção de conteúdo para mídias sociais são, basicamente, as tarefas realizadas por jornalistas nas agências de comunicação.

### **7.7 Análise dos dados obtidos**

Conforme apontado anteriormente, os dados são referentes a doze das vinte e seis agências de Bauru que foram localizadas por meio do Google. Porém, é importante destacar que a possibilidade de existirem outras agências de comunicação na cidade não é descartada, uma vez que, por motivos de denominação, algumas organizações podem não ter sido localizadas pela busca dos termos “agência de comunicação em Bauru”, utilizados na captação inicial dos dados.

A amostra obtida, apesar de pequena, dá bases para que uma análise sobre as principais características das agências seja formulada. Para tanto, foram consideradas as informações obtidas e, por meio delas, feitas observações sobre as agências participantes da pesquisa. É interessante observar, ainda, que não existe o intuito de que os apontamentos aqui traçados sejam generalizados a todas as agências de comunicação de Bauru, uma vez que não se teve acesso a informações específicas sobre, pelo menos, metade delas. Os apontamentos a seguir são apenas indicativos de como a comunicação organizacional é trabalhada pelas agências que, gentilmente, colaboraram com esta monografia.

Desta forma, destaca-se que, em média, as agências são compostas por até dez funcionários. Os quadros corporativos são relativamente enxutos, especialmente ao se considerar a quantidade de clientes para os quais prestam serviços. A Agência 2, por exemplo, tem oito pessoas contratadas e trabalha para mais de 50 clientes. A Agência 4, por sua vez, tem 12 funcionários e atua junto a 24 clientes fixos. Entre *jobs* e *fees*, nomes que diferenciam o tipo de contrato realizado entre cliente e agência (os *jobs* são ações pontuais, de curta duração e os *fees* são contratos mais longos), os números de organizações para as quais as agências prestam serviços são, no mínimo, duas vezes maiores em relação ao número de pessoas contratadas, o que reflete em um cenário em que a atuação deve ser dinâmica e

rápida, no qual a agilidade e a flexibilidade devem fazer parte dos processos de produção. Desta forma, o trabalho da agência deve ser estruturado com base em cronogramas que permitam que o andamento de trabalhos prolongados esteja em harmonia com o surgimento de trabalhos pontuais e esporádicos.

A tendência à terceirização de serviços e da contratação de freelancers, práticas que barateiam o processo produtivo na medida em que não há gastos diretos com a contratação e manutenção de funcionários nas agências, pode ser considerado reflexo direto do número de funcionários. É interessante notar que, quando uma agência contrata pessoas externas ao seu quadro de profissionais para a atuação em um projeto, há a terceirização da terceirização: uma organização contrata uma agência, caracterizando a terceirização de serviços, e a agência, por sua vez, contrata outros profissionais, o que cria um segundo nível de terceirização. Quando este processo envolve, especificamente, a produção de conteúdos de comunicação que dizem respeito a informações sobre os contratantes, como o desenvolvimento de um boletim informativo, por exemplo, para que o serviço seja realizado com qualidade e sem prejuízos para a organização contratante, é preciso que o profissional terceirizado seja totalmente inteirado sobre todas as necessidades do projeto para que, deste modo, sua produção não fique abaixo das expectativas – nestes casos, os dados a serem utilizados pelo jornalista terceirizado precisam ser bem organizados e claros, para que, desta forma, não surjam dúvidas ou mal-entendidos.

O acúmulo de funções por parte dos profissionais contratados é outro ponto que também pode ser notado em algumas das agências, pois, conforme descrito, muitas pessoas realizam mais de uma tarefa relacionada à sua área de atuação (ver anexos) e, até mesmo, fora dela, o que pode ser atribuído ao número reduzido de funcionários. Na Agência 1, por exemplo, os profissionais de design, além de atuar como designers, são os responsáveis pelos setores administrativo e financeiro da organização.

Outro dado importante é que as agências pesquisadas têm ampla área de atuação, que varia do design à publicidade, abarcando áreas como planejamento estratégico, mídias digitais e assessoria de imprensa e/ou de marketing e não possuem focos únicos de trabalho. Além disso, em nenhum dos casos há, por exemplo, uma agência que preste serviços somente para o um segmento, como o industrial ou o de agronegócio. As respostas levam a crer que os serviços são prestados a todos os clientes que procuram as agências, o que pode ser explicado pela maior possibilidade de contratações, pois, ao não criar restrições, fica mais fácil

conseguir novos clientes. Entretanto, o que acontece algumas vezes, é que, coincidentemente ou não, há setores do mercado para os quais mais se trabalham, como é o caso da Agência 3, que, na maioria das vezes, realiza projetos para organizações do setor do agronegócio. A diversidade de atuação é, certamente, um ponto positivo para as agências, mas exige que os seus profissionais estejam atentos a todos os acontecimentos e a todas as novidades do mundo dos negócios. Como não há especialização, é preciso estar preparado para desenvolver projetos para todos os segmentos.

Em relação ao funcionamento da agência, todas dizem trabalhar de modo integrado. A integração, neste caso, não diz respeito, diretamente, à forma como a comunicação é trabalhada. A pergunta utilizada foi apenas uma forma de questionar se todos os integrantes da agência participam ou têm acesso a todos os projetos realizados. O questionamento foi elaborado de modo proposital, com o objetivo indireto de descobrir o que a agência entende por integração em relação aos seus serviços: integrar é apenas colocar todos os funcionários no mesmo espaço físico ou, efetivamente, fazer com que todos participem da realização de todos os projetos criando um mix de comunicação que integra diferentes áreas? As respostas de algumas agências mostram que o assunto causa dúvidas, pois, foi citado, até mesmo que a agência funciona de modo integrado porque os funcionários atuam em um local físico único, o que não quer dizer que, conseqüentemente, a produção ocorra de modo integrado, com todos os funcionários participando da dinâmica produtiva.

Em relação à integração da comunicação por meio das diversas áreas da comunicação e do andamento em conjunto com os outros setores da organização contratante, esta parece ser uma realidade para a maioria das agências que, se não a pratica, sentem a necessidade de praticar. Ao mencionarem a comunicação integrada, houve, algumas vezes, a ligação com o planejamento estratégico, o que aponta que as agências estão seguindo bons caminhos em seus projetos: nestes casos, planejar estrategicamente significa que a comunicação não está sendo realizada ao acaso e que, acima de tudo, os outros setores da organização contratante estão sendo levados em consideração durante a realização dos projetos de comunicação. Desta forma, há a necessidade de que o processo de comunicação integrada seja harmônico e controlado para que não haja descompassos entre as ações da agência e da organização – cada passo dado, por um lado ou pelo outro, necessita de acompanhamento. Outras organizações, entretanto, parecem entender a comunicação integrada apenas como os esforços de diferentes setores da comunicação em busca de resultados positivos, sem considerar, necessariamente,

um alinhamento com os outros setores da organização, o que indica que há necessidade de um melhor entendimento do processo para que este seja realizado de forma efetiva.

É interessante ressaltar o fato de que o trabalho com comunicação integrada pelas agências de comunicação exige ainda mais esforços do que se a prática fosse realizada pelo setor de comunicação pertencente à organização. Incluir uma agência nos processos de comunicação significa aumentar o número de pessoas envolvidas nos projetos e, em consequência, requer maior organização. Se, na organização contratante, não houver um profissional apto a integrar todos os setores e demandas internas e, posteriormente, transmitir as necessidades à agência de comunicação, o sucesso dos projetos pode correr riscos. Uma boa comunicação também não será realizada caso os clientes não tenham plena confiança na agência com a qual trabalham: é imprescindível a colaboração, por parte do contratante, para a disponibilização de informações.

Outro ponto a ser destacado é que o trabalho jornalístico está inserido na maioria das agências, seja por meio da contratação de funcionários ou de freelancers. As funções desempenhadas variam de acordo com a agência e não são reduzidas, na maioria das vezes, à redação ou à correção de textos: é preciso que o jornalista esteja de olho no mercado e apto a atuar em diferentes cenários, constituindo, assim, um profissional dinâmico e flexível, pronto a se adaptar as mais variadas demandas de trabalho.

Quando o assunto são os públicos para quais são direcionados os projetos, há indicações de que a atenção está direcionada aos públicos externos. Tal constatação faz com que surja uma preocupação em relação aos públicos internos das organizações contratantes. Aliado ao fato de que muitos clientes não têm, internamente, um departamento de comunicação (ver anexos para mais detalhes), pode-se concluir que não há, por parte de alguns contratantes, a noção sobre a importância de seus públicos internos. Entretanto, seria inválido ignorar o fato de que, segundo as agências, muitos dos contratantes são organizações de pequeno porte que, quase sempre, não possuem um setor interno de comunicação. Por isso, a inexistência, por parte de alguns contratantes, da demanda de projetos para o público interno pode ser explicada pelo pequeno número de profissionais que as compõe, o que facilita o relacionamento direto entre empregados e diretoria e, de certa forma, descarta a necessidade de produtos de comunicação direcionados a estas pessoas. Porém, a mesma explicação não cabe às médias e grandes organizações, caso não deem a atenção necessária aos seus membros. Nestes casos, o número de profissionais costuma ser elevado, o que exige esforços

de comunicação para manter um bom relacionamento entre todos os integrantes. Nota-se, então, que o trabalho com as agências faz com que haja ainda mais processos entre as tarefas da organização, mas é a opção perfeita para as organizações de médio e pequeno porte que não costumam ter um setor de comunicação que se dedique ao trabalho da comunicação com seus públicos.

De modo geral, pelo conteúdo das respostas das agências, nota-se que o conhecimento, por parte dos clientes, sobre comunicação, deixa a desejar e chega a causar dificuldades para que algumas ações sejam executadas. Somado a isto, ainda há o receio, por parte de alguns contratantes, em repassar informações administrativas e financeiras para a agência de comunicação, o que constitui uma contradição. Confiar em uma agência para que realize todos os anseios comunicativos de uma organização é dar voto de confiança a ela: quanto mais dados a agência puder acessar, melhores serão os resultados obtidos, pois mais específico e direcionado será o projeto realizado. Sendo assim, conclui-se que os clientes precisam tomar ciência sobre os benefícios que a comunicação pode propiciar aos seus negócios para que, deste modo, seja mais fácil trabalhar, na medida em que se terá mais segurança e abertura para se atuar. Dar “aulas rápidas” aos clientes e apresentar *cases* de sucesso podem ser boas formas de agir para se aproximar dos contratantes e mostrar a eles que uma comunicação bem-feita pode render bons frutos.

É possível apontar, ainda, que se a organização contratante não tiver clareza sobre o que deseja, o processo de comunicação pode se reverter: em vez da proposta transparecer a identidade da empresa e ser trabalhada pelas agências, pode ser que as agências criem a identidade da organização contratante por meio de seus trabalhos em um processo que, provavelmente, não será acompanhado tão de perto por estes clientes – desta forma, a agência pode criar a imagem que acredita que a organização contratante deve ter, em vez de trabalhar a imagem que a organização quer ter de si própria.



## 8 CONCLUSÕES

Na introdução desta monografia foram apresentados como objetivos o entendimento da comunicação organizacional, da comunicação integrada e do papel do jornalista nestes processos comunicativos. Por meio dos autores citados e de outros tantos que foram lidos e, após escrever algumas considerações sobre os temas sobre os quais havia o objetivo de explorar, é possível afirmar que a comunicação organizacional e a integrada são fascinantes: permitem o entendimento sobre o poder da comunicação no mercado quando, por exemplo, a identidade e a imagem de uma organização são bem trabalhadas e rendem bons resultados ou quando uma empresa passa por crises devido à má comunicação.

Mais que isto: é possível entender, com os estudos sobre a comunicação organizacional, tudo o que está por trás dos bastidores de uma marca bem estruturada – os processos, os públicos, as estratégicas, entre outros aspectos. Especialmente àqueles que ingressam no curso de jornalismo com a pretensão de serem repórteres e redatores em veículos de comunicação ou pura e simplesmente porque se consideram pessoas comunicativas e desconhecem o fato de que o jornalismo não está restrito aos meios de comunicação, descobrir a comunicação organizacional pode significar a criação de novos horizontes profissionais com a ampliação do leque de opções para o exercício do jornalismo.

Muitas vezes, há a impressão de que existe, no consenso popular, a noção de que jornalistas devem trabalhar na televisão, no rádio, nos jornais impressos e em revistas, como se as funções de assessor de imprensa e de comunicação e os outros cargos relacionados à comunicação organizacional não existissem. Tal crença é refletida, em alguns casos, nos próprios estudantes de jornalismo que deixam de entender a comunicação organizacional, com exceção da assessoria de imprensa, como uma área exclusiva dos profissionais de relações públicas, mentalidade esta que precisa ser mudada para que as demandas do mercado sejam acompanhadas.

A comunicação organizacional vem ganhando espaço e ampliando as possibilidades de atuação dos jornalistas e, simultaneamente, exigindo que seja formado um novo perfil profissional: é preciso ter visão de mercado e capacidade de traçar estratégias, para assim, obter sucesso em cargos como gestor ou diretor de comunicação. Sendo assim, todo estudante de jornalismo deveria ser minimamente preparado para, possivelmente, fazer parte deste nicho. Para tanto, seria necessário que as habilidades exigidas fossem desenvolvidas da

mesma forma como todos os graduandos são preparados, por meio de aulas teóricas e práticas, a exercer funções jornalísticas na tevê, no rádio e nas mídias impressas e digitais. Isto equivale dizer que, talvez, seja o momento do curso de Jornalismo na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) ser revisto, de modo a incluir em sua grade curricular disciplinas além da assessoria de imprensa para que, assim, os futuros profissionais estejam preparados para se tornarem comunicadores dentro de empresas e outras organizações, constituindo-se, deste modo, profissionais capazes de obter êxito em todos os campos da comunicação jornalística.

Uma área bastante desenvolvida no campo acadêmico, os estudos sobre comunicação organizacional desenvolvidos desde o século passado dão indícios de que ainda há muito a se prosperar: no início, por volta da década de 1970, quando se falava em comunicação organizacional, as pesquisas voltavam-se aos informativos empresariais e, basicamente, aos públicos interno e externo. Com o passar dos anos, as práticas de comunicação foram adotadas em outros tipos de organizações além das empresas e a percepção se tornou mais ampla: públicos, questões públicas, *stakeholders*, imagem e identidade passaram a ser levados em consideração. Estes avanços foram acompanhados pelos estudos e pesquisas na área. Mais recentemente, com a internet e, principalmente, com as mídias sociais e as mudanças que estão em curso devido às novidades trazidas pelas novas tecnologias, os campos teórico e prático do setor tendem a prosperar ainda mais, indicando novos caminhos para as organizações. Por isto, há indícios de que investir na comunicação organizacional, especialmente devido à era digital, pode trazer bons resultados, principalmente aos profissionais mais jovens e, conseqüentemente, mais aptos a lidar com as novas mídias devido à proximidade cotidiana com as tecnologias em comunicação.

Outro fator que motiva os estudos e as novas práticas de comunicação organizacional são os dados obtidos por meio da pesquisa *Comunicação Corporativa nas Organizações*, realizada pela ABERJE, e pela pesquisa com as agências de comunicação em Bauru. A primeira, especialmente, por provar que os jornalistas estão presentes nas organizações e, acima de tudo, são, muitas vezes, os responsáveis pelo setor de comunicação. Nas empresas pesquisadas pela ABERJE, o número de profissionais de jornalismo a frente do setor de comunicação é significativamente maior que o de relações públicas: enquanto um terço das 282 organizações têm jornalistas nos cargos relacionados à liderança, apenas 12,4% delas têm o setor de comunicação conduzido por relações públicas, o que contradiz, como foi citado

anteriormente, muitos teóricos que defendem que cabe exclusivamente aos relações públicas a gestão da comunicação organizacional e prova que os jornalistas são tão capazes quanto eles. Além disso, a pesquisa sinaliza que a comunicação vem ganhando cada vez mais status dentro das empresas, sendo considerada um setor estratégico por quase 60% delas.

A pesquisa com as agências de comunicação de Bauru, por sua vez, comprova as constatações da pesquisa da ABERJE: os jornalistas participam da comunicação organizacional e a comunicação é vista como um campo estratégico pela maioria das agências. Como foi demonstrado, os profissionais de jornalismo participam dos projetos de comunicação em todas as agências, mas não há como especificar os trabalhos desenvolvidos, já que não há regras ou padrões. Devido ao fato das agências terem diferentes focos de atuação, seus organogramas variam, condicionando as demandas e as funções exercidas pelos jornalistas, seja como funcionários fixos ou freelancers.

Sobre a comunicação, mesmo sendo considerada estratégica, a pesquisa apresenta indícios de que a área merece mais atenção. O primeiro ponto a ser destacado é a tendência, por parte dos clientes, de exigirem resultados sem, necessariamente, se atentarem aos processos: ao mesmo tempo em que querem respostas positivas em relação aos investimentos feitos em comunicação, alguns se negam a colaborar para que os projetos sejam desenvolvidos com o máximo de eficácia ao negar, por exemplo, que as agências tenham acesso aos dados administrativos e financeiros. Há ainda, por parte dos contratantes, falta de embasamento sobre o que é a comunicação e o que ela é capaz de fazer pelas organizações, o que pode ser visto de forma negativa e, ao mesmo tempo, positiva por parte dos comunicadores ao passo que, simultaneamente, cria barreiras e dá certa liberdade de atuação, pois, por não entender do assunto, os clientes são convencidos sobre os projetos a serem realizados com maior facilidade.

Percebe-se, ainda, que quanto menor é a organização, mais responsabilidades são atribuídas às agências de comunicação, cabendo a elas, muitas vezes, cuidar de todos os processos comunicativos de algumas organizações. Desta forma, cabe aos comunicadores apresentar aos contratantes o universo da comunicação organizacional, pois, por meio de um trabalho conjunto, no qual os clientes demonstrem seus anseios e as agências indiquem soluções possíveis, pode ser que o caminho a ser trilhado seja mais fácil, com menos dificuldade de entendimento pelos clientes e maior facilidade de atuação para as agências.

Outra questão a ser levantada é a inexatidão sobre o que realmente é a comunicação integrada. É a integração de diferentes profissionais de comunicação para a execução de projetos, numa espécie de mix comunicativo? É o alinhamento do setor de comunicação com as demais áreas da organização, como o financeiro e o marketing? É a forma como se relaciona com os públicos, direcionando os mesmos conteúdos a todos eles, o que caracterizaria a integração? Na verdade, a comunicação integrada não diz respeito somente a um destes itens, mas à somatória de todos eles: afinal, sua prática constitui-se na criação de um mix comunicativo ao mesmo tempo em que ocorre o alinhamento do setor de comunicação com o restante da organização e em que mensagens com conteúdos únicos são direcionadas a todos os públicos. Entretanto, nota-se que a percepção sobre a comunicação integrada, por parte das agências, muitas vezes, é parcial e, por isso, seu potencial não é totalmente aproveitado, o que poderia ser solucionado com a complementação da teoria e da prática.

Em síntese, fica comprovado que a comunicação organizacional e a integrada constituem realidades tanto para as organizações, que estão fazendo destas práticas um de seus pilares de sustentação, quanto para os jornalistas, a quem compete as mais diferentes funções. Conclui-se, portanto, que ser um bom repórter, redator ou editor não é mais suficiente, tampouco as assessorias de imprensa e de comunicação são as únicas maneiras de se atuar juntos às organizações. Infelizmente, a formação, durante a graduação, ainda foca a preparação dos alunos de jornalismo em atividades voltadas às assessorias e aos meios de comunicação e, pelo menos por enquanto, cabe ao estudante que pretende se dedicar à área organizacional o empenho nos estudos e a atualização sobre as demandas do mercado. Investir em novas ideias e tentar encontrar novos vieses para a atuação junto às organizações são caminhos que, certamente, podem levar os jornalistas que pretendem se especializar em comunicação organizacional, seja atuando dentro de uma empresa privada, no setor público ou na prestação de serviços para organizações (como é o caso das agências de comunicação que participaram da pesquisa) a construir uma história de sucesso, principalmente se, durante a caminhada, o jornalista contar com o apoio das outras áreas da comunicação por meio da integração do conhecimento e habilidades de todos os profissionais com os quais trabalhar.

## 9 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Indicadores ABERJE de Comunicação Excelente**. Disponível em: <[www.aberje.com.br/indicadores](http://www.aberje.com.br/indicadores)>. Acessado em ago. de 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Pesquisa 2008: Comunicação Corporativa nas Organizações**/ [concepção científica, planejamento e direção geral pelo DatAberje: Paulo Nassar e Suzel Figueiredo]. São Paulo: Aberje, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **As redes sociais e as imagens das organizações**. Comunicação Empresarial On-line. São Paulo, [200-?]. Disponível em <[www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo16.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo16.php)>. Acessado em set. de 2011.

BUSARELLO, Romeo. **Entrevista**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[vivian.lourenco@hotmail.com](mailto:vivian.lourenco@hotmail.com)> em 09 de set. de 2011.

CARROL, Dave. **United Breaks Guitars Trilogy**. Dave Carrol Music. Canadá, [200-?]. Disponível em <<http://www.davecarrollmusic.com/ubg/>>. Acessado em set. de 2011.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/7065561/Assessoria-de-Imprensa-Como-Fazer-Rivaldo-Chinem>>. Acessado em out. de 2011.

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO. **Normas-padrão da Atividade Publicitária**. [199-?]. Disponível em <[http://www.aner.org.br/downloads/docs/CENP\\_NORMAS\\_PADRAO.pdf](http://www.aner.org.br/downloads/docs/CENP_NORMAS_PADRAO.pdf)>. Acessado em out. de 2011.

E.LIFE. **Governança corporativa em redes sociais**. Maio de 2011. Disponível em <<http://elife.com.br/paper/governanca-corporativa-em-redes-sociais.pdf>>. Acessado em set. de 2011.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Manual de Assessoria de Comunicação**. 4ª edição. 2007. Disponível em <[http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)>. Acessado em ago. de 2011.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

G1. **Campanha faz Halls retornar bala ao mercado e fã ganha ‘estátua’**. 16 set. 2011. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/09/fa-ganha-estatua-de-halls-apos-fazer-campanha-para-retorno-de-bala.html>>. Acessado em set. de 2011.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Teorias e estratégias de publicidade e propaganda**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1.

GOMES, Luciani. **Músico que teve violão quebrado pela United vira fenômeno no YouTube e lança ‘carreira’ na web**. O Globo. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/mundo/mat/2009/09/03/musico-que-teve-violao-quebrado-pela-united-vira-fenomeno-no-youtube-lanca-carreira-na-web-767451304.asp>>. Acessado em set. de 2011.

GRUNING, James. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNING, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F.; **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

HALLS BRASIL. **Halls Uva Verde, o retorno**. Canal Halls Brasil no YouTube. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=vH1erydZkMg>> Acessado em set. de 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. v.17.

\_\_\_\_\_. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo, Saraiva, 2009a. v.1.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico da comunicação. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 2.ed.

LEAL, Renata. **Tecnisa vende apartamento pelo Twitter**. INFO. [S.I] Junho de 2009. Disponível em <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/tecnisa-vende-apartamento-pelo-twitter-02062009-44.shl>>. Acessado em 21 de set. de 2011.

NASSAR, Paulo. Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira. **Revista Organicom**, nº7, ano 4, 2º semestre de 2007.

\_\_\_\_\_. Conceitos e processos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 2.ed.

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

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada - como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 3.ed.

ORKUT. **O fim do Hall Uva Verde**. Comunidade Eu Amo Hall Uva Verde. Disponível em <<http://www.orkut.com/CommMsgs?tid=5524959093954898777&cmm=610011&hl=pt-BR>>. Acessado em set. de 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1987. 2.ed.

SACONI, Rose. **No ar, o Repórter Esso**. Blog do Estadão. São Paulo, ago., 2011. Disponível em <<http://blogs.estadao.com.br/arquivo/2011/08/28/no-ar-o-reporter-esso/>>. Acessado em 28 de setembro de 2011

SIMON, Cris. **Mídias sociais causam mais danos a marcas que Procon**. Revista Exame. [S.I] 15 de março de 2011. Disponível em <[http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/midias-sociais-causam-mais-danos-a-marcas-que-procon?page=1&slug\\_name=midias-sociais-causam-mais-danos-a-marcas-que-procon](http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/midias-sociais-causam-mais-danos-a-marcas-que-procon?page=1&slug_name=midias-sociais-causam-mais-danos-a-marcas-que-procon)>. Acessado em set. de 2011.

TONI, Deonir de. Administração de imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1.

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

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

VALOR ECONÔMICO. **Nescau perde espaço para concorrentes**. Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. São Paulo. [200-?] Disponível em <[http://www.abmapro.org.br/page/noticias\\_clipping\\_detalhes.asp?id=173](http://www.abmapro.org.br/page/noticias_clipping_detalhes.asp?id=173)>. Acessado em set. de 2011.



ZMOGINSKI, Felipe. **Crítica leva Bratesp ao topo do Twitter**. Revista Exame. [S.I] 28 de janeiro de 2011. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/critica-leva-brastemp-ao-topo-do-twitter>>. Acessado em set. de 2011.

ZMOGINSKI, Felipe. **Críticas no Orkut mudam planos para Nescau**. Info Plantão. [S.I]. 02 de setembro de 2008. Disponível em <<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/092008/02092008-28.shl>>. Acessado em set. de 2011.

## ANEXOS

Respostas obtidas por meio das pesquisas com as agências de comunicação de Bauru.

### Agência 1

#### 1. Sobre a agência

##### **Quais são os serviços oferecidos?**

**Resposta:** Produtos relacionados ao design, principalmente para a mídia impressa, como revistas. Porém, quando é solicitado, há a realização de serviços de publicidade e de planejamento de mídia.

##### **Organograma:**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

**R:** Seis.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

**R:** Designers.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

**R:** Na Agência 1, há acúmulo de funções por parte dos funcionários. Um deles, por exemplo, é designer e atua como diretor financeiro e comercial. Outro é diretor de arte e realiza criação e atendimento.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

**R:** Não há divisão de departamentos. A criação também é responsável pelo atendimento.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

**R:** Sim. Como só há designers na agência, são contratados freelancers para as tarefas de produção de *briefing*, redação publicitária, revisão de texto, planejador de campanhas e fotógrafos, a maioria destes profissionais moram na cidade de São Paulo.

## **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

**R:** Geralmente, para quatro empresas que sempre utilizam os serviços da agência e para outras contratantes, conforme a demanda. Porém, nunca se trabalha com mais de 10 clientes ao mesmo tempo.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

**R:** Os clientes solicitam ações pontuais e estratégicas, com a diferença de que alguns clientes possuem uma visão mais estratégica do que os outros.

**- caso não haja um jornalista contratado e o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

**R:** Sim.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

**R:** São feitas propostas, algumas vezes. Em outras, eles já sabem o que buscam.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

**R:** Sim e não. Trabalhamos de forma integrada e, ao mesmo tempo, não integrada. Internamente, os serviços realizados pela agência não são feitos de modo integrado. Porém, quando o cliente trabalha a comunicação de forma estratégica, a agência trabalha de modo integrado a ele.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

**R:** O planejamento é fundamental para o desenvolvimento de todos os projetos.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

**R:** Os prazos dados pelos clientes, que geralmente são curtos e a falta de planejamento por parte dos contratantes.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados? Se sim, qual?**

**R:** Nós temos nosso feedback por meio da aceitação dos produtos de nossos clientes em uma feira, por exemplo.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação?**

**R:** Organizações de médio porte, especialmente indústrias reconhecidas em seu segmento de atuação.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

**R:** Depende da empresa. As maiores possuem.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

**R:** Na maioria dos casos, devido à demanda dos serviços realizados, há acesso a dados administrativos e financeiros.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Marketing.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: A ação de trabalhar em conjunto e também um ideal para o futuro, pois esta prática só agrega valor.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Se não há visão estratégica por parte do contratante, há certa limitação para a realização do trabalho e, por isso, há a necessidade de mostrar ao cliente que existem outras formas de pensar a ação que ele deseja executar.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Os designers trabalham em Bauru, os freelancers em São Paulo e, basicamente, todos os contatos são feitos via internet. Porém, quando há necessidade, são realizadas visitas aos clientes.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua agência) na comunicação integrada?**

R: Não há um jornalista no quadro corporativo da agência, mas há o reconhecimento da necessidade de um profissional com esta formação para atuar na geração de conteúdos. Os freelancers atuam como redatores publicitários e na geração de conteúdos para revistas e folders, por exemplo.

## **Agência 2**

### **1. Sobre a agência**

**- quais são os serviços oferecidos?**

R: Estratégias digitais.

#### **Organograma:**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Oito.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Existem profissionais de várias áreas: publicitários, administradores, relações públicas e jornalistas.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Administradores/publicitários: gerência; publicitários: designer; relações públicas: redatores; jornalista: analista de mídias sociais.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Integrada.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Fotografia, vídeo...

### **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Para mais de 50.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Normalmente ações de Google Marketing e E-mail Marketing.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Google Marketing.

**- caso não haja um jornalista contratado e o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Há um jornalista.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Fazemos todo o projeto, nosso maior produto é o Planejamento Estratégico.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Não.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Sem planejar não se sabe o que fazer.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Na área digital o maior problema é a compreensão.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados? Se sim, qual?**

R: Pesquisas e atendimento direto ao cliente.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação?**

R: Médias e grandes em todo o Brasil.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Nem sempre possuem.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Depende da empresa, mas temos empresas que sabemos até faturamento.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Sócio/gerente de área.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: Comunicação em todas as áreas necessárias para o cliente.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Vender serviço é sempre mais difícil que produto por ser intangível.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Depende dos parceiros.



**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Não há resposta.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua empresa) na comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

## **Agência 3**

### **1. Sobre a agência**

#### **- quais são os serviços oferecidos?**

**Resposta:** A Agência 3 presta serviços de assessoria em comunicação utilizando o sistema de mídias integradas. Basicamente, seguimos os passos já conhecidos pelo mercado, trabalhando com foco nas necessidades de cada cliente. O desafio é abusar da criatividade para que cada trabalho seja único e atinja seu objetivo final em menos tempo e com mais eficácia. Geralmente esses objetivos são incremento nas vendas, na procura pelos produtos ou serviços e fortalecimento da marca. Portanto, o processo todo envolve:

- Pesquisa de mercado – conhecimento da área de atuação, do produto ou serviço oferecido pelo cliente, do público alvo, além das dificuldades e vantagens em relação à concorrência, etc.

- Planejamento estratégico e mídia - uma vez evidenciados os padrões de comportamento do público alvo, traçamos um plano de ações coerente com a verba disponível pelo departamento de marketing do cliente e dividimos essa verba entre os veículos mais apropriados a cada caso. Cada campanha pode utilizar mídias diferentes, sendo, impressas, digitais, eletrônicas, ou todas elas juntas.

Hoje, a Agência 3 está apta a atuar em qualquer área da comunicação, porém, nos especializamos em uma fatia de mercado ainda pouco explorada, apesar de estarmos no interior: a comunicação voltada para o Agronegócio. Se fossemos demonstrar os mercados mais atendidos pela agência por meio de um gráfico de porcentagens, este seria mais ou menos assim: 60% agronegócio, 30% indústria, 10% outros.

#### **Organograma:**

#### **- quantos profissionais compõem a agência?**

**R:** Atualmente somos em 8 pessoas contratadas.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Dois profissionais têm formação em administração de empresas, três são designers, dois são web designer e um é jornalista.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Profissional 1: teleatendimento, organização interna; profissional 2: administração financeira, orçamentos, mídia; profissional 3: redação, assessoria de imprensa, revisão; profissional 4: design gráfico e produção; profissional 5: web design e mídias digitais; profissional 6: tecnologia da informação e programação web; profissional 7: planejamento direção de arte e direção de produção, profissional 8: novos negócios, atendimento e direção de arte.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Apesar de cada profissional responder a uma área específica, o conjunto funciona de forma integrada, ou seja, cada um tem conhecimento do projeto total.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Eventualmente sim, principalmente nas áreas de web e eventos.

## **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Hoje temos uma carteira de vinte clientes fixos com os quais seguimos planejamentos de comunicação anual e pelo menos mais dez clientes sazonais ou esporádicos.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Muitas empresas nos procuram pedindo ações pontuais, mas acabam se convencendo que o planejamento estratégico é, além de mais barato, mais vantajoso.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Divulgação de eventos voltados ao agronegócio, que envolvem várias ações de diversas mídias.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Algumas empresas maiores, que possuem departamentos de marketing mais atuantes, já têm uma definição maior de suas necessidades, nesse caso, nosso trabalho é propor ações que as surpreendam criativamente e logisticamente, porém, a maioria, principalmente as ligadas ao agronegócio (pecuária) apenas nos apresentam seus maiores problemas, ou muitas vezes, nem isso. Nesse caso há um trabalho de reconhecimento de mercado e do próprio negócio do cliente por meio de pesquisas. O trabalho é maior, porém a fidelização desse cliente é mais constante.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: A importância é tão grande para o cliente quanto para a agência, pois proporciona um encurtamento do tempo para se alcançar os objetivos almejados e permite que a empresa atendida tenha consciência do investimento feito durante o ano, ou durante o período previsto das campanhas e assim, avalie com maior precisão o custo/benefício das ações propostas e executadas pela agência.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Verbas escassas para campanhas que precisam de resultados maiores, falta de uma cultura da prática de trabalho com a agência de comunicação por parte de alguns clientes, prazos cada vez mais curtos, práticas comerciais desleais por parte de alguns concorrentes, ou, às vezes, até de alguns veículos.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados?**

**Se sim, qual?**

R: O atendimento não trabalha apenas antes e durante das campanhas, ele também atua no chamado pós venda, verificando a eficácia das ações executadas, tanto com o cliente, quanto com o público consumidor. A maioria das campanhas é finalizada com relatórios de resultados, estatísticas de vendas, de audiência, etc.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: A maioria são empresas de pequeno e médio porte, principalmente no mercado de agronegócio e são espalhadas por todo Brasil. Nordeste, Sudeste, Sul e Centro Oeste. Mas temos a conta de duas grandes empresas, uma em Lençóis Paulista, SP e outra em Natal, RN.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: A grande maioria não possui. Algumas sim.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua empresa tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Existe uma grande dificuldade em se ter acesso a todas as informações pertinentes a um planejamento estratégico funcional. Porém, nas grandes empresas esse processo é mais fácil.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua empresa?**

R: No mercado de Agronegócio, geralmente o próprio diretor ou proprietário da empresa nos procura diretamente. Em casos de empresas maiores ou indústrias, tratamos sempre com os responsáveis pelos departamentos de marketing ou vendas.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua empresa entende por comunicação integrada?**

R: Para a Agência 3, é a possibilidade, como o nome já diz, de integrar diferentes meios de comunicação em um planejamento conjunto, tirando o máximo de proveito das novas e das mais tradicionais mídias, com o objetivo de atingir o público alvo, levando em consideração os anseios e a capacidade de produção da empresa atendida.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Favorece desde que o terceirizado se comprometa com os prazos e com a qualidade do trabalho prestado.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Ver resposta da pergunta nº 3.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua empresa) na comunicação integrada?**

R: O jornalismo é um dos principais diferenciais de atuação da nossa agência, pois faz parte da comunicação integrada. A assessoria de imprensa atua na produção e envio de *press kit* para os meios de comunicação mais visitados ou lidos do mercado em cada setor de atuação. A credibilidade de uma notícia publicada em um meio de comunicação de respeito potencializa muito o resultado de uma campanha comercial. A jornalista da nossa agência atua pesquisando novos temas pertinentes ao mercado de cada cliente, realizando entrevistas em campo, nos eventos produzidos pela agência, produzindo releases, atualizando mídias sociais online, além dos trabalhos de revisão ortográfica das peças e auxílio nos textos publicitários em anúncios, roteiros de rádio, TV e campanhas online.

## **Agência 4**

### **1. Sobre a agência**

#### **- quais são os serviços prestados?**

R: Identidade corporativa, sinalização, consultoria em branding, propaganda, desenvolvimento de websites, criação de produtos.

#### **Organograma:**

#### **- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Temos, atualmente, 12 colaboradores.

#### **- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Nível médio (técnico) e superior.

#### **- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Temos designers, publicitários e técnicos em artes gráficas.

#### **- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Temos, basicamente, três departamentos que são: criação, atendimento e administrativo que funcionam de forma integrada.

#### **- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Programação web, pesquisa de mercado, textos jornalísticos, roteiros de vídeo.

### **2. Sobre os serviços prestados**

#### **- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Atualmente para mais de 25 empresas.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Atualmente atendemos as duas demandas.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Identidade corporativa e consultoria em branding.

**- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Sim, mas prefiro contratar uma empresa estabelecida.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Eles buscam inovações e soluções, ou seja, podem ter definidas as necessidades básicas, mas sempre querem algo a mais...

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: O importante não é saber como ir, mas para onde ir. Assim se define o caminho e a intensidade.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: A maior dificuldade é alinhar a cultura empresarial inerente às mudanças necessárias.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados? Se sim, qual?**

R: Nosso feedback é informal, mas desejamos implementar um sistema propriamente dito.



### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Empresas de diversos níveis, mas em especial, as médias.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: As maiores têm. As demais não.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Quando é contratada a consultoria, temos acesso a informações administrativas por que nosso trabalho é estratégico

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: RH, Administração, Comercial ou Marketing.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: Entendemos como comunicação integrada todas as ações de comunicação interna e externa seguindo um mesmo foco com um objetivo comum alinhado ao planejamento estratégico da organização.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Falta de compromisso com prazos, necessidade de acertar honorários para cada empresa e realidade, insegurança de continuidade do trabalho, necessidade de alinhar a cultura da agência, a do cliente e a do prestador de serviços, tempo para ajustar as necessidades do projeto.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Poderia facilitar, mas devido aos problemas acima, tem dificultado.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Primeiro traçamos um planejamento anual e a partir dele, desenvolvemos as ações necessárias, sempre com atenção aos acontecimentos e ao surgimento de novas oportunidades.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua empresa) na comunicação integrada?**

R: Alinhar o briefing à estratégia da empresa. Para cuidar do cliente, é fundamental a capacidade de ver o todo.

## **Agência 5**

### **1. Sobre a agência**

**- quais são os serviços oferecidos?**

R: Design e comunicação (publicidade/propaganda/web).

### **Organograma**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Dois sócios, uma pessoa responsável pelo financeiro, uma secretária e o restante é terceirizado.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Um arquiteto, um designer, um administrador de empresas e um psicólogo.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Atendimento, planejamento/desenvolvimento, financeiro e organizacional.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: De forma integrada.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Todos os demais, exceto os já mencionados.

### **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Atualmente, sete.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: As duas.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Embora a maioria dos clientes não solicite explicitamente, precisam de planejamento estratégico e plano de comunicação.

**- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Sim, quando necessário.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: O início de tudo sempre é o briefing.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Sem planejamento nada tem evolução, muito menos um plano de comunicação.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Se “terceiros” em questão estiver relacionado a clientes: a cultura da empresa, quebra de paradigmas, sair da zona de conforto.

**-sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados? Se sim, qual?**

R: Claro. Dependendo da ação, desde uma simples abordagem, à métricas, pesquisas...

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Pequenas e médias. Interior do estado de São Paulo. Alimentação, agronegócio, comércio e serviços.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: A maioria possui.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Depende do cliente. Quando se tem todas as informações, as soluções são agilizadas.

**- qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Diretoria/marketing.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: É o esforço de comunicação que visa fixar a mensagem do cliente na mente dos seus potenciais clientes, criando aquilo que as empresas mais buscam: uma imagem inabalável, um conceito positivo e “familiar” na vida de cada um de nós.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Ética, principalmente/atualmente a falta desta.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Quando se encontram parceiros com senso ético e profissional apurados, tudo fica mais fácil. Atualmente estão cada vez mais raros.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Como dissemos anteriormente, o início é um excelente briefing, aliado à determinação do valor de investimento nas ações de comunicação da empresa. Depois dependendo do cliente, planejamento estratégico, plano de comunicação e plano de ação.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua agência) na comunicação integrada?**

R: Dependendo da necessidade do cliente, faz parte do time, no processo de comunicação.

## **Agência 6**

### **1. Sobre a agência**

**- quais são os serviços oferecidos?**

R: Propaganda, merchandising, comunicação dirigida, pesquisa, marketing digital, enfim, comunicação integrada.

### **Organograma**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Dez pessoas.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Temos mestres em comunicação, estudantes de publicidade e graduados em desenho industrial e PP.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Cada um desempenha um papel de acordo com sua expertise dentro das áreas de atendimento, planejamento, criação, mídia, produção e financeiro.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: É dividida, porém 100% dialógica. Todos conversam sobre tudo. 100% arejada.

**- a empresa terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Sim.

### **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Em torno de 13 clientes.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua empresa: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Temos ambos os casos. Depende da cultura da empresa. Aquelas que têm um departamento sólido de marketing/comunicação atuam mais planejadamente. A verba e a sazonalidade do mercado em que atuam também influenciam as decisões de investimento pontuais ou planejadas.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Contratação de propaganda envolvendo comunicação de massa, projetos de design gráfico e planejamento de comunicação.

**- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Sim.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Temos ambos os casos. Geralmente o cliente tem um ponto de vista de sua necessidade. A agência, com sua expertise, amplia esse ponto de vista com contribuições significativas que serão expostas em um planejamento.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Total. Essencial.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Barreiras culturais e de formação do cliente sobre o que são comunicação e propaganda. As decisões dele muitas vezes são baseadas em feeling, likes e dislikes.



**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados?**

**Se sim, qual?**

R: Visitas e follow-ups de rotina com o cliente, com números de mercado quantitativos e qualitativos.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Todos os portes, 50% Bauru, 50% São Paulo. São dos mais diversos setores: educação, saúde, automotivo, serviços financeiros, editorial, entre outros.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Os casos variam, mas em torno de 70% das empresas possuem um departamento/profissional de comunicação interno.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Geralmente temos acesso a tudo que necessitamos para planejar a comunicação do cliente. Quando ele se recusa a dar, respeitamos. Porém, nunca nos deparamos com uma situação em que isto se tornou um impeditivo para a realização de um bom trabalho.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Comunicação.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua empresa entende por comunicação integrada?**

R: Para nós, comunicação integrada envolve operar com todas as disciplinas da comunicação, ou olhando pelo prisma do cliente, compreender e atuar em todos os pontos de contato da marca com ele. Um olhar 360 graus.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: A limitação do cliente em compreender o negócio da comunicação, a falta de repertório e formação dele, falta de verba, paradigmas antigos permeando decisões sobre questões atuais.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Favorece muito se o parceiro é de confiança. O contrario também é válido.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: 1. Briefing; 2. De-briefing; 3. Planejamento; 4. Validação com cliente; 5. Custos e concept boards; 6. Validação com cliente; 7. Execução.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua agência) na comunicação integrada?**

R: Fundamental em inúmeros casos, porém falta um “drive” de mercado da parte dele, um olhar mercadológico sobre o trabalho/a execução dele, e seus impactos no composto inteiro da comunicação.

## **Agência 7**

### **1. Sobre a agência**

#### **- quais são os serviços oferecidos?**

R: Logotipos, sites, planejamento de campanha, planejamento de mídia, criação publicitária, folderes e campanhas de marketing direto.

#### **Organograma**

#### **- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Atualmente dois.

#### **- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Análises de Sistemas na PUC e Programação Visual pela UNESP. Especializações em Publicidade e Marketing.

#### **- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Analista: financeiro e Programadora visual na coordenação geral

#### **- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Integrada.

#### **- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Sim.

### **2. Sobre os serviços prestados:**

#### **- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Clientes fixos e permanentes 04. E sempre tem em média mais 1 cliente pra serviços pontuais.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: 50% buscam o planejamento estratégico anual (o que é melhor). Ao longo desses anos percebo que a procura por planejamentos estratégicos anuais vem aumentando. Acredito que pela conscientização e profissionalização dos gestores. Mas veja: nem por isso os planejamentos anuais são postos em prática. A coisa acaba ficando em pequenas ações isoladas. Aparentemente por causa dos custos.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: É sazonal. Em algumas épocas são as criações de logos (como agora – setembro/outubro), outras para folders, outras para campanhas.

**- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Sim.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Os dois casos, mas sempre propomos ações.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Não temos coordenado.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Fundamental.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Atualmente percebo também que nosso trabalho tem sido tratado com menos atenção do que merece. Menos reuniões, mais assuntos tratados por telefone. É positivo pelo dinamismo, mas no princípio do relacionamento, a atenção deve ser devidamente prestada.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados?**

**Se sim, qual?**

R: Reunião e relatórios.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**4.**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Atualmente Pequenas. Varejo, serviços.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Apenas as maiores possuem.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Sim

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Proprietário ou gerente geral.

**5. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Não há resposta.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Não há resposta.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua empresa) na comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

## **Agência 8**

### **1. Sobre a agência**

**- quais são os serviços oferecidos?**

R: Design de produto, comunicação, publicidade e propaganda, assessoria de marketing.

### **Organograma**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Atualmente, 10 funcionários.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Publicidade e Propaganda, Desenho Industrial/Design, Sistemas de informação/WEB, Artes Gráficas, Administração e Relações Públicas.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Publicidade e Propaganda: atuando em atendimento, mídia, tráfego e redação. Desenho Industrial/Design, Sistemas de informação/WEB, Artes Gráficas: departamento de criação. Administração: departamento administrativo/financeiro da agência. Relações Públicas: prospecção de clientes.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Tem sua divisão sim, mas no andamento dos trabalhos nós integramos essas funções para o bom desempenho dos resultados do cliente e também para organização do fluxo de informações.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Produção (impressão em gráficas, empresas de comunicação visual, produtoras) e veiculação dos materiais (tevé, jornal, rádio etc).

## **2. Sobre os serviços prestados**

### **- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Atualmente, há cerca de 15 clientes fixos. Fora os clientes que trabalham conosco na forma de “job” – trabalhos pontuais e únicos.

### **- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Os dois tipos. Temos clientes que chamamos de “fee mensais” que trabalham com um contrato por determinado período que compreende planejamento estratégico, planejamento de mídia e criação de peças. E temos os clientes que fecham “Jobs” que são os trabalhos pontuais, que podem compreender apenas o design de uma peça ou o planejamento para uma única campanha.

### **- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Rebrand de marca, reposicionamento de marca, design de produto, design de embalagem.

### **- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Para os serviços de assessoria de imprensa nós temos empresas parceiras que trabalham conosco, como uma agência da cidade.

### **- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Temos as duas situações. Mas em ambas, norteamos o cliente no que julgamos mais adequado em relação ao necessário. Temos o caso de clientes que já tem ideia do que querem e do que esperam para a comunicação, mas também temos clientes que chegam com a necessidade (por exemplo, aumentar as vendas em X por cento) e nós traçamos toda a estratégia de comunicação.

### **- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim, o sucesso de uma campanha depende da integração.



**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Total importância. O planejamento traça um norte muito claro para o nosso trabalho, minimizando falhas na comunicação e desenvolvimento, e facilitando caso tenhamos que fazer alguma alteração.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Conseguir extrair deles o máximo de informações. Muitos não se sentem à vontade em passar informações como faturamento da empresa, por exemplo. E esse tipo de informação nos dá muitas direções sobre o que fazer para trazer o retorno que o cliente espera.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados?**

**Se sim, qual?**

R: Sim. A pessoa responsável pelo “atendimento” na agência já tem um feeling para tirar esse tipo de informação dos clientes. O bom relacionamento e proximidade com ele já ajuda na hora de obter uma resposta do trabalho realizado.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Variam de acordo com o serviço prestado. Design de produto, geralmente são empresas grandes, com atuação nacional e muitas vezes internacional. Já comunicação, publicidade, podem ser empresas menores, que atuam localmente ou até mesmo regionalmente. Setor papelero: nacional. Agronegócio: nacional. Indústria: nacional. Varejo (semijoias, confecção, lingerie): regional.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Algumas sim, outras não. Na maioria das vezes elas têm um departamento de marketing que tem constante contato com a agência.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Nós sempre solicitamos informações completas, como as informações administrativas e financeiras. Isso ajuda no desenvolvimento do trabalho e também a mensurar o que é necessário para que o cliente atinja seus objetivos de comunicação/mídia.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Marketing. Mas também podem ser RH, Administrativo, Compras e até mesmo Financeiro.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: É uma forma de comunicação que consiste em harmonizar diferentes formas de comunicação e para diferentes públicos, de uma forma que demonstre a essência da empresa e que passe claramente os seus objetivos. Ela engloba os esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos pela empresa, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Nosso trabalho de conceituação, resultados em publicidade, estratégias de comunicação é muito intangível. A maior dificuldade é que a pessoa vai “comprar” e não vai levar para casa, mas vai sentir os resultados com o tempo.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Favorece, visto que temos parceiros que entendem a nossa forma de trabalho e já conhecem a essência do trabalho da agência. Cada um na sua especialidade, mas juntos e unidos pelo resultado do cliente.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Na verdade não “produzimos” esse tipo de comunicação. Ela surge naturalmente no decorrer do nosso trabalho. Quando pensamos em uma estratégia para determinado cliente, temos que imaginar essa comunicação sendo recebida de diversos ângulos, e por diversos públicos, para surtir efeito.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua empresa) na comunicação integrada?**

R: Atualmente não temos nenhum jornalista na empresa.

## **Agência 9**

### **1. Sobre a agência**

#### **- quais são os serviços oferecidos?**

R: Comunicação corporativa / Conteúdo / Marketing / Publicidade.

### **Organograma**

#### **- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Resposta abaixo.

#### **- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Resposta abaixo.

#### **- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: São 14 pessoas no total sendo: 2 diretoras – jornalistas, 4 profissionais de atendimento – formados em jornalismo, 1 editor de conteúdo – jornalista, 1 redator – jornalista, 1 criativo – publicitário, 1 design – design gráfico, 1 administrativo – publicitária, 2 estagiários – jornalismo, 1 mídia – marketing.

#### **- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: A Agência hoje conta com 3 divisões de trabalho: Comunicação Corporativa / Produção de Conteúdo / Marketing e Publicidade que também funcionam de forma integrada. É uma forma de oferecer aos clientes todas as soluções para uma comunicação eficiente com seus diversos públicos.

#### **- a empresa terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Eventualmente terceirizamos redatores/repórter, design/ilustração.

## 2. Sobre os serviços prestados

### **- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Hoje temos 16 clientes fixos, sempre surgem novos. Com crescimento médio de 20% ao ano.

### **- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Temos os dois casos. Procuramos atuar em ações pontuais somente quando a ação do cliente é pontual, em eventos, inaugurações e lançamentos. Para um planejamento estratégico o job deve ser de longo prazo. Comunicação corporativa é construída passo a passo e não pode ser mensurada ou avaliada num período muito curto de tempo.

### **- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Assessoria de Imprensa e Produção de Conteúdo.

### **- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Temos 6 jornalistas contratados e 2 estagiários. Em caso de necessidade para um novo cliente, se não puder ser absorvido por um membro da equipe será contratado um novo profissional. Só contratamos freelancers em casos específicos e para atendimentos pontuais

### **- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Existem dois tipos de clientes: o que sabe o que quer e o que não sabe. Em ambos os casos procuramos desenvolver um plano de ação baseado nas informações e necessidade que cada cliente nos passa. Fazemos reuniões periódicas de avaliação e ajuste do trabalho. A nossa agência propõe estratégias constantemente, além do cumprimento do plano estabelecido.

### **- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim, sempre.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Fundamental para que a empresa se planeje para ações sazonais, datas comemorativas e ações específicas num determinado período do ano. Normalmente os planejamentos são anuais. O planejamento é necessário para programar ações em mídias especializadas, por exemplo, que costumam trabalhar com informações mais frias. No entanto, uma assessoria tem que estar sempre preparada para as oportunidades e imprevistos que podem surgir a qualquer hora do dia ou da noite e para todos os tipos de clientes. Radar ligado 24 horas por dia!

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Falta de entendimento sobre procedimentos e forma de atuar de uma agência de comunicação corporativa.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados? Se sim, qual?**

R: Sim, fazemos uma pesquisa anual com todos os clientes, inclusive de Jobs.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Não há uma regra. Podemos ser contratadas por empresas de varejo, comércio, serviços, infraestrutura, instituições públicas ou privadas, grande, médias e até pequenas empresas. Toda necessidade sempre poderá ser adequada a um escopo de trabalho compatível com o interesse e necessidade do cliente.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Empresa grande normalmente tem seus departamentos de comunicação e compreendem a necessidade e importância de uma contratação externa. Empresas médias e pequenas tem apenas um facilitador interno, mas todo o serviço sai da agência terceirizada

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: A Comunicação tem um papel estratégico nos negócios das empresas. Temos cláusulas de sigilo e as relações devem sempre ser baseadas em confiança.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Diretoria / Marketing / Recursos Humanos.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: Unir todos os setores e ferramentas de comunicação disponíveis para alcançar um objetivo único da empresa.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Como já foi dito, a falta de compreensão da dinâmica do trabalho.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Se houver uma relação de confiança é sempre extremamente benéfica.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: A agência presta esse serviço, de ter um olhar sobre os objetivos comerciais da empresa para adequá-los às ferramentas de comunicação disponíveis e executar uma ação “casada”.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua empresa) na comunicação integrada?**

R: Os nossos profissionais de atendimento (jornalistas na maioria) precisam estar atentos ao mercado e muito alinhados com os interesses dos clientes: assim farão sempre o papel de consultor para orientar as melhores estratégias e estabelecer a tática da ação.



## **Agência 10**

### **1. Sobre a agência**

**- quais são os serviços oferecidos?**

R: Publicidade e propaganda.

### **Organograma**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

R: 21.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Estagiários de publicidade e/ou design. Graduados e Pós Graduados.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Não há resposta.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Funciona de forma integrada, mas é subdividida em departamentos: Atendimento, Mídia, Tráfego, Planejamento, Criação, RH, Administração, Financeiro e Diretoria.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Sim. Terceiriza serviços de veiculação e produção.

### **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: Hoje a agência possui uma média de 29 clientes.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Prestamos dois tipos de serviços: ações pontuais que chamamos de trabalhos por Jobs e ações de planejamento estratégico que é quando firmamos um contrato anual com o cliente e damos auxílio em toda a parte de comunicação da empresa.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Criação de layout para campanhas.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Quando um cliente procura pela agência, o departamento de atendimento se direciona até o mesmo e colhe informações para o briefing. A partir disso, começa uma análise do que é melhor para sanar as necessidades desse cliente.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Após o briefing, o planejamento é o que dá início de qualquer campanha publicitária. Ele é quem planeja para depois os outros departamentos executarem. Um bom planejamento é imprescindível para que uma campanha seja realizada com sucesso.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Fazer as pessoas que buscam nossos serviços entenderem que nós somos profissionais da área, que sabemos o que fazer e que publicidade é mais importante do que pensam para o crescimento de um negócio.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados? Se sim, qual?**

- Sim. Após o término das campanhas é realizado uma reunião de feedback com os clientes para saber o retorno. Para isso há análise de dados de faturamento entre outras informações que julgamos ser necessárias.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Geralmente são de Bauru e região. Porte médio. Não há um ramo de atuação específico, pois a agência trabalha com um cliente de cada ramo, exceto as prefeituras que atendemos por conta de licitação.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Terceirizam serviços de comunicação.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso?**

R: Depende muito da empresa. Inicialmente a agência tem acesso apenas às informações relevantes. Para ter um feedback das campanhas, talvez seja necessário ter acesso à dados de faturamento.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Por não possuírem departamento de marketing, geralmente temos contato direto com o proprietário da empresa.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: A junção de esforços dos diversos departamentos para um trabalho eficiente. Trocando ideias e trabalhando em conjunto, independente da função de cada um. É agregar o conhecimento específico de cada um para todos os departamentos da empresa. OBS: trabalhamos com comunicação integrada com os diversos departamentos da agência no processo de criação e execução das campanhas, sem a necessidade de envolvimento de terceiros.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Não há resposta.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Não há resposta.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua agência) na comunicação integrada?**

R: Temos uma pessoa formada em jornalismo que exerce a função de alimentar as redes sociais dos clientes com criação de matéria e o que julgar necessário com relação à conteúdo.

## **Agência 11**

### **1. Sobre a agência**

**- quais são os serviços oferecidos?**

R: Peças de comunicação audiovisuais e estratégias.

### **Organograma**

**- quantos profissionais compõem a agência?**

R: Seis profissionais.

**- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: 1 pós graduado em marketing, 3 graduados em PP, 2 técnicos em PP.

**- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Atendimento/mídia = 1 pós-graduado. Criação e arte = 3 graduados e 1 técnico.  
Administrativo = 1 técnico.

**- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Funções separadas, mas fisicamente integrados.

**- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: Internet, impressões, entre outros.

### **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: 10 empresas entre grande, médio e pequeno porte.

**- que tipo de serviço as empresas buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Ações pontuais = criações e diagramação de peças. Planejamento Estratégico de campanhas, eventos e produtos.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Produtos.

**- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Sim.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: As duas opções.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Toda! Senão perde-se o foco e prazo.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Disputa de mercado com veículos, produtoras e gráficas.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados?**

**Se sim, qual?**

R: Pós-vendas com o requerente do serviço.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Grande porte = Tilibra e Supermercados Confiança. Médio porte = Bebidas Fernandes (AMBEV). Pequeno porte = Academia Nadart Natação, Deko Colchões, Criare Móveis Planejados, Geccom Construtora, Teto Imóveis, EcoSan Terraplenagem, etc.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: As 2 empresa de grande porte possuem MKT interno.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Acesso a informações técnicas e estratégicas pertinentes ao projeto.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Proprietário, Presidente, Diretor, Comprador, Gerente de MKT.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: Não há resposta.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Não há resposta.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Não há resposta.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua agência) na comunicação integrada?**

R: Não há resposta.



## **Agência 12**

### **1. Sobre a agência**

#### **- quais são os serviços oferecidos?**

R: Assessoria para gestão da comunicação integrada de marketing, assessoria de imprensa, relações públicas, produção de eventos, promoções de vendas, marketing direto, design e criação publicitária. Hoje nós temos também uma empresa que responde pela parte estrutural de eventos (montagem).

### **Organograma**

#### **- quantos profissionais compõem a agência?**

R: 15 profissionais.

#### **- qual a formação acadêmica desses profissionais?**

R: Relações Públicas, publicitários, jornalistas, designs, administradora, economista e advogada (cada colaborador em sua função respectiva).

#### **- qual o papel desenvolvido por cada um destes profissionais dentro da agência?**

R: Cada colaborador em sua função respectiva.

#### **- a agência é dividida por áreas (por exemplo: marketing, publicidade, etc) ou funciona de forma integrada?**

R: Departamento de Produção (produção gráfica, produção de eventos e produção de ações promocionais); Departamento de promoções (casting); Departamento da montadora de eventos (montagens de feiras e eventos que necessitam de estandes, tendas, etc); Planejamento; Criação; Assessoria de Imprensa e Relações Públicas; Administrativo/ Financeiro.; Jurídico.

#### **- a agência terceiriza algum tipo de serviço?**

R: No caso de eventos: fazemos a gestão do evento e terceirizamos todos os fornecedores envolvidos. Também terceirizamos pesquisa.

## **2. Sobre os serviços prestados**

**- para quantas empresas a sua agência presta serviços?**

R: São inúmeras, algumas por Fee mensal e outras somente por JOBS.

**- que tipo de serviço as empresas para buscam junto à sua agência: ações pontuais de comunicação ou ações de planejamento estratégico? Explique.**

R: Temos todos os tipos de prestação de serviços, desde o planejamento de comunicação que é desenvolvido junto ao planejamento estratégico da organização, planejamento de ações promocionais, campanhas promocionais, produção de eventos isolados, assessoria de imprensa, assessoria de relações públicas, a fim de atender todos os stakeholders da organização, enfim, a nossa atuação é bem complexa e diversificada.

**- qual o serviço mais procurado junto à sua agência?**

R: Atualmente o planejamento da comunicação integrada; antigamente, os eventos.

**- caso não haja um jornalista contratado, caso o cliente solicite serviços de assessoria de imprensa, por exemplo, há contratação de um freelancer?**

R: Nós temos jornalista.

**- qual a dinâmica de produção dentro de sua agência? O cliente passa as informações sobre suas necessidades e sua agência estuda o caso antes de propor o que fazer ou o cliente, ao contratar sua agência, já tem definido o que busca?**

R: Sempre há o planejamento de maneira muito personalizada e própria de cada cliente.

**- vocês trabalham com comunicação integrada?**

R: Sim, é o nosso principal foco.

**- qual a importância do planejamento para o êxito dos serviços de comunicação?**

R: Sem o planejamento não há êxito.

**- quais as principais dificuldades e barreiras ao se trabalhar com comunicação para terceiros?**

R: Não vejo dificuldades, afinal a empresa já foi constituída com esse intuito e aprendemos a entender a realidade de cada cliente e o repertório de cada um; é um exercício diário.

**- sua agência possui algum método para receber feedback sobre os serviços prestados?**

**Se sim, qual?**

R: Por meio de reunião de pós-evento.

### **3. Sobre as empresas contratantes**

**- de quais tipos de empresas são as contratantes (pequenas, médias ou grandes empresas), em que cidade se localizam e qual o ramo de atuação (não precisa citar quais são, mas apenas o que fazem)?**

R: Prestamos serviços para os diversos segmentos de empresas e de todos os tamanhos também; não temos limitações no atendimento; se a nossa filosofia e realidade for adequada ao perfil de nosso cliente, nós o atenderemos.

**- as empresas contratantes possuem, internamente, um setor de comunicação ou apenas terceirizam serviços de comunicação?**

R: Nem sempre possuem o departamento de comunicação.

**- ao realizar um serviço de comunicação, a que tipo de informação da empresa contratante sua agência tem acesso? Apenas ao necessário para que o trabalho seja realizado ou possui informações administrativas e financeiras, por exemplo, para que o trabalho possa ser executado e planejado da melhor forma possível?**

R: Depende também de cada cliente. Alguns são altamente superficiais e em outros clientes participamos até de reuniões do planejamento estratégico da empresa.

**- a qual setor da empresa contratante pertence o profissional que, na maioria das vezes, contrata os serviços de sua agência?**

R: Normalmente marketing ou comunicação.

**4. Sobre a comunicação integrada (responda as questões abaixo apenas se a sua agência é uma agência de comunicação integrada ou possui uma dinâmica de produção que se enquadra ao gênero)**

**- o que a sua agência entende por comunicação integrada?**

R: Comunicação integrada é um processo sinérgico que deverá ser gerido por um profissional de comunicação capaz de entender todos os instrumentos de comunicação e assim, ele deverá desenvolver a articulação de todas as ferramentas de comunicação, de maneira integrada, dentro da organização, com todos os públicos. Na Comunicação integrada a utilização de cada instrumento de comunicação deverá ser adequado para os respectivos stakeholders, para que eles recebam as informações adequadas, personalizadas e que, ao final do processo comunicativo com todos os públicos, a comunicação objetivada seja recebida com eficácia, pelos vários meios utilizados.

**- quais as principais dificuldades de se trabalhar com a prestação de serviços de comunicação?**

R: É um processo para explicar a necessidade e as etapas.

**- a terceirização atrapalha ou favorece de alguma forma a comunicação integrada?**

R: Depende do caso; se tivermos um acesso bem definido na organização não há problemas pelo fato de sermos terceirizados.

**- como se dá a dinâmica de produção dos serviços de comunicação integrada na sua agência?**

R: Sempre existe um gestor de comunicação para cada projeto a fim de articular todos os departamentos e os profissionais envolvidos.

**- qual o papel do jornalista (caso haja um em sua agência) na comunicação integrada?**

R: Ele faz exclusivamente assessoria de imprensa, produção de newsletter, conteúdo para a web.