

Comunicação Integrada com sotaque sorocabano: estratégias e idiossincrasias de uma comunicação local¹

Nanci Maziero TREVISAN²
Angelica Maria Bittar ANTUNES
Aparecida Vitalina MUNIZ
Bianca Muniz BARBOSA
Guilherme Augusto DOMINGUES
Lucimara Pereira CESAR
Natália Tamaio de ALMEIDA
Priscila Clarice da FONSECA
Swien de Souza RODRIGUES
Thalita Freesz MARCHIORI
Vinicius Assayd FORMAGGI³

Centro Universitário SENAC, Sorocaba, SP

Resumo

O aprofundamento dos estudos em gestão da comunicação integrada nos leva a perceber que existem múltiplas realidades que divergem consistentemente das teorias propostas. A integração da comunicação é um desafio que exige uma postura proativa da organização e um eficiente e constante processo de gestão. A realidade dos diversos mercados nos mostra que o caminho para que a teoria seja posta em prática ainda é longo. Este artigo se propôs a examinar as estratégias de comunicação em organizações na cidade de Sorocaba e região metropolitana, mostrando que a prática ainda está distante da teoria e que o próprio conceito e relevância da comunicação são ainda muito relativos. Sua contribuição está em expor esta realidade convidando à discussão e à profissionalização do setor na região

Palavras-chave: comunicação integrada; comunicação organizacional; estratégia de comunicação;

Introdução

O planejamento de comunicação integrada pressupõe um conjunto de esforços estratégicos e táticos que permitam que a organização estabeleça uma relação de comunicação com seus diversos públicos de interesse com a finalidade de construir sua reputação, imagem e identidade corporativas. Comunicação integrada é definida como:

¹ Trabalho apresentado nos GPs Intercom - XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação - DT3 Relações Públicas e Comunicação Organizacional e GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional;

² Doutora e mestre em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo- UMESP. Especialista em Administração de Marketing pela Universidade São Caetano do SUL - USCS; Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda também pela Universidade Metodista de São Paulo - UMESP. Autora de vários artigos na área de comunicação organizacional, Mais de 25 anos no mercado de trabalho e 15 anos no ensino superior em diversas instituições privadas. Cursos de especialização em educação, ensino superior e capacitação em liderança e gestão de pessoas e muitos outros. Fala inglês e espanhol. Experiência em ensino presencial e à distância. 15 anos de atuação em docência no ensino superior e, nos últimos quatro anos como docente, professora de tempo integral (TI), coordenadora adjunta para curso de marketing e coordenadora de pós-graduação à distância. Atualmente ministra módulo de pós-graduação no Senac de Sorocaba. É colaboradora do blog Implantando Marketing.

³ Alunos do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação Integrada do Centro Universitário Senac de Sorocaba, disciplina de Planejamento de Comunicação Integrada

conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo. (KUNSCH, 2003, p. 150)

Este conjunto de estratégias e ações que a organização desenvolve deve ter o objetivo de construir uma marca forte e relevante em termos de mercado, capaz de distingui-la de seus concorrentes e estimular o mercado consumidor a manter uma relação com ela, seja consumindo seus produtos ou utilizando seus serviços.

O processo de planejamento de comunicação integrada pressupõe que as atividades de comunicação estão subordinadas aos objetivos macro organizacionais e que deva contribuir efetivamente para que sejam alcançados. Além disso, pressupõe que a organização reconhece seus públicos de interesse e esteja disposta a estabelecer um relacionamento dialógico com eles. Subentende-se ainda, que a organização compreende e aceita a importância da comunicação como uma de suas variáveis estrategicamente fundamentais, assim como a gestão de produtos, canais de distribuição e precificação.

Ainda assim, para que haja uma perspectiva teoricamente válida, a comunicação deve ser encarada, como:

uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar, onde ainda não existir ou for neutra; manter, onde já existe ou ainda, mudar para favorável onde for negativa, a imagem da empresa junto aos seus públicos prioritários. (CAHEN, 2005, p. 29)

Nas palavras do autor, a comunicação deve estar ligada à principal direção da organização, que com ela comunga e dá a ela a importância devida.

Neste processo, observamos que:

a Comunicação Integrada pressupõe não apenas um diálogo produtivo, mas um planejamento conjunto. O processo de tomada de decisões, que deve incluir outras instâncias da empresa ou entidade que não as vinculadas especificamente à comunicação/marketing, deve ser compartilhado, ainda que haja um chefe, um superintendente ou diretor geral a que todos se reportam. Embora a realidade do mercado ainda não seja essa, não há outra opção para o futuro, se a empresa ou entidade pretende manter-se atuante e desfrutar de todas as vantagens oriundas da concentração de esforços e do seu poder de fogo em comunicação/marketing. Os feudos estão com os dias contados, ainda que devam resistir, bravamente, a esta nova postura, que retira poder e distribui responsabilidades. (BUENO, 2011)

A prática da comunicação integrada é, indubitavelmente, mais difícil de exercitar do que a teoria. A própria ABA Associação Brasileira de Anunciantes⁴ discute que o discurso da

⁴ ABA Associação Brasileira de Anunciantes. Artigo: Integração não existe na prática;

comunicação integrada está mais relacionado à teoria do que à prática nas organizações, dados os desafios atuais relacionados a diversos fatores como: a mudança do papel do consumidor, o crescimento exponencial das opções de plataformas de comunicação, a maior ou menor mensurabilidade das plataformas de mídia on e off-line, a gestão eficiente dos *big datas*, a necessidade de uma comunicação cada vez mais transparente e baseada em propósito, a mudança nos modelos de agências de comunicação e nos processos de remuneração, o *real time* e a interatividade no centro dos processos criativos, e a constante pressão por resultados. São inúmeros os desafios para a comunicação integrada hoje.

A comunicação integrada deve considerar, então, a comunicação que ocorre internamente e aquela que ocorre de dentro para fora da organização, procurando sempre um alinhamento. Dos níveis propostos por KUNSCH (1986, p. 32), dois são particularmente relevantes para este artigo: (1) interpessoal, em que "se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros", especialmente no que tange a comunicação interna, avaliando apenas os canais utilizados; e (2) organizacional que "trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente", focando nas vertentes administrativa, institucional e mercadológica da comunicação.

É relevante ainda, em termos conceituais, a composição da comunicação organizacional proposta por KUNSCH (2003, p. 152-164) e dividida entre: (1) comunicação interna, setor planejado com objetivo de viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus funcionários; (2) comunicação administrativa, aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes; (3) comunicação institucional, responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização; e (4) comunicação mercadológica, responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios.

Durante o desenvolvimento da disciplina de Planejamento de Comunicação Integrada todos estes aspectos foram discutidos e as teorias apresentadas com o apoio de estudos de caso e exemplos reais e atuais. O mais notável na fala dos alunos foi esta dicotomia entre o que se propõe teoricamente e a realidade encontrada no seu dia-a-dia com relação ao planejamento

e a execução da comunicação integrada. A partir desta situação empírica, propôs-se a investigação e observação da realidade circundante.

Os resultados desta observação compõem este artigo. As observações foram feitas pelos alunos de pós-graduação em campo, tendo a teoria de comunicação integrada apresentada e discutida em sala de aula em contraposição à realidade observada por eles no exercício profissional. Sua contribuição reside no fato de registrar uma dada realidade estimulando a observação, crítica e a necessidade de profissionalização da comunicação nas organizações e região observadas, abrindo ainda a possibilidade de um aprofundamento da pesquisa em uma perspectiva quantitativa.

Sorocaba e região metropolitana

Sorocaba é uma cidade localizada na região sul paulista há pouco mais de cem quilômetros da capital, fundada em 1654, a cidade tem hoje 644,9 mil habitantes⁵. Sua região metropolitana abarca 26 municípios totalizando 1,89 milhão de habitantes e constituindo-se a quarta maior do estado de São Paulo. Com economia baseada na indústria, comércio e serviços, a região conta com 22 mil empresas instaladas e um potencial de consumo per capita anual de aproximadamente US\$ 2.400,00. Segundo o Jornal Cruzeiro do Sul “em relação à renda per capita, em 2010 o ganho médio por morador de Sorocaba era de R\$ 1.107”.

Sorocaba tem evoluído em termos de Índice de Desenvolvimento Humano, investindo em infraestrutura e melhorias na cidade, atinge hoje um índice de 0,798 (São Paulo tem índice 0,78). O Índice Potencial de Consumo (IPC) da cidade passou de 0,43% em 2014 para 0,44% em 2015, um crescimento de cerca de um bilhão de reais. Hoje a cidade tem um consumo de cerca de 16 bilhões de reais.

A maior emissora local de televisão é a TV TEM, afiliada à Rede Globo de Televisão, segundo dados do Kantar Ibope Media⁶, Sorocaba tem hoje 209.630 domicílios com televisão e 635.421 telespectadores potenciais. Deste montante, a maior fatia de audiência fica na faixa acima de 35 anos (27% tem entre 35-49 anos e 44% tem mais de 50 anos), 63% são mulheres, 37% são homens, 44% são das classes AB e 49% da classe C, ou seja, a população da cidade é madura, economicamente ativa, maioria mulheres e pertencentes às classes média e alta. Um mercado altamente potencial em termos de consumo de produtos e serviços.

⁵ IBGE, julho de 2015;

⁶ Kantar Ibope Media, disponível em www.gm.org.br, Mídia Dados 2015;

Metodologia

As inquietações dos alunos e as discussões que ocorreram ao longo do curso acerca da comunicação integrada e a relação entre teoria e prática, levaram-nos a vislumbrar uma oportunidade de explorar as características locais referentes à cidade de Sorocaba. A disciplina ministrada chamava-se Planejamento de Comunicação Integrada no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação Integrada do Centro Universitário Senac, assim, o presente artigo foi elaborado em conjunto com alunos regulares do curso, turma de 2015.

A amostra foi composta pelo conjunto de organizações onde cada aluno atua profissionalmente, esta escolha metodológica se deu em virtude do fácil acesso a estas organizações e da necessidade de estimular os alunos a desenvolverem um olhar crítico sobre a realidade que vivenciam, tendo as teorias e diretrizes estudadas como balizadores. A cada um dos alunos foi solicitada a observação direta da organização em que atua profissionalmente totalizando-se, então, uma amostra de 11 organizações pesquisadas, de diferentes portes e segmentos de mercado. Esta é, portanto, uma amostra heterogênea.

Trata-se de uma pesquisa de observação simples, onde os alunos, colaboradores atuantes de cada uma das organizações, foram convidados a fazer uma observação atenta e crítica à realidade em que estão inseridos. A observação teve como instrumento um roteiro estruturado de perguntas abertas e fechadas que foi preenchido por cada aluno sobre a organização em que trabalha. As discussões em aula também puderam contribuir com uma visão acerca do panorama da comunicação na cidade de Sorocaba e região. É importante ressaltar que os resultados podem contribuir para a compreensão da aplicação do conceito de comunicação integrada na cidade de Sorocaba e região metropolitana, porém seus resultados estão restritos à amostra pesquisada.

A amostra contou com onze organizações de portes variados, a cada uma delas foi aplicado um questionário que procurou avaliar as ferramentas de comunicação utilizadas em cada uma das vertentes da comunicação organizacional, a saber: comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa e comunicação mercadológica⁷. O questionário procurou avaliar também se a organização possui um setor ou departamento responsável pela comunicação, assim como sua posição no organograma organizacional, objetivando identificar o grau de independência ou subordinação da área de comunicação.

⁷ Conceitos baseados em Kunsch (2009)

Procurou-se ainda, identificar se existem características específicas do mercado sorocabano e da grande Sorocaba que pudessem implicar em uma perspectiva diferente do processo de planejamento da comunicação organizacional.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro com quatro questões abertas e um questionário fechado com questões de múltipla escolha a ser aplicado em cada caso. Uma vez preenchidos os questionários e as questões abertas, procedeu-se à tabulação dos dados e construção dos resultados obtidos. Não houve qualquer foco de análise sobre os meios de comunicação exceto no relato próprio de cada organização quanto aos meios utilizados ou relevantes para cada uma.

Comunicação integrada com sotaque sorocabano

Sorocaba é uma cidade constantemente utilizada pelas organizações como mercado teste para produtos e serviços em virtude de suas características e, embora esteja a apenas uma hora e meia da capital, Sorocaba guarda ainda certa característica provinciana no seu *modus vivendi*, que se reflete na forma como as pessoas se relacionam e consomem os meios de comunicação.

As observações indicaram, de modo geral, que devemos compreender a separação entre os meios que alcançam a cidade de Sorocaba e aqueles que atendem às cidades satélites da região metropolitana da cidade, nestas últimas, há uma dificuldade com relação à cobertura local da população em virtude dos programas e espaços publicitários atenderem a capital ou, em alguns casos, a cidade de Sorocaba. Cidades menores do entorno pouco podem contar com a mídia televisão, por exemplo, se almejam uma cobertura local de sua campanha, acabando por apelar por mídia exterior ou ainda, o tradicional carro de som. Mesmo os jornais locais têm baixo índice de leitura. Isto afeta diretamente o escopo de planejamento de comunicação das organizações locais.

Regionalismo e conservadorismo são características apontadas para estes mercados, nota-se, segundo dados da amostra, baixa influência dos porta-vozes digitais (blogueiros), figurando os principais meios como Jornal Cruzeiro do Sul, TV TEM e Rádio Ipanema FM como fortes formadores de opinião.

As organizações nacionais de maior porte dão ênfase aos meios de comunicação de ação nacional, mas, quando pensam em regionalizar sua comunicação ou mesmo em ações locais, a mídia exterior é uma preferência, em conjunto com patrocínio de eventos locais e assessoria de imprensa.

Para a sua relação com a comunidade local, no entorno das organizações, prefere-se a realização de projetos culturais e sociais. Nas cidades da área metropolitana o boca-a-boca, ações de ponto de venda e carros de som ainda são consideradas ações mais eficientes, lado a lado com o crescimento e disseminação do *facebook*. O público sorocabano é crítico e exigente, segundo as organizações da amostra, procurando requinte e bom gosto, com forte interação pelas redes sociais.

De forma geral, a amostra pesquisada trouxe o retrato de uma realidade com forte concentração dos negócios em grupos familiares, o que parece gerar uma cultura mais fechada e provinciana, nas palavras de um dos pesquisadores. Os meios de comunicação também estão concentrados em alguns poucos grupos controladores, embora isso não seja uma característica local, mas inerente ao sistema de comunicação brasileiro. O sindicato dos jornalistas local é forte, segundo dados da amostra e, aparentemente, isso fortalece pautas mais populares mesmo contra os interesses das organizações locais apresentando uma liberdade de imprensa mais significativa.

De forma geral, observamos no mercado sorocabano:

- Para qualquer organização que queira atuar fortemente na região, recomenda-se uma imersão local para compreender as características deste mercado;
- O planejamento de comunicação é pouco praticado;
- Jornais, emissoras de rádio e televisão tendem a negociar diretamente com os clientes através de agentes publicitários;

O planejamento de comunicação

A observação realizada nas organizações que fizeram parte da amostra permitiu identificar que o planejamento formal de comunicação não é uma prática constante. Quando a organização é de porte grande, com estrutura hierárquica melhor definida, departamentos e funções melhor delineadas, a prática do planejamento de comunicação é mais corrente. Em organizações pequenas e, especialmente, as familiares, o processo de planejamento é quase inexistente, ocorrendo eventualmente, e as ações de comunicação ficam mais sujeitas às demandas do momento ou de acordo com o movimento do mercado local.

De acordo com as informações observadas na amostra, ora o planejamento se atém a reuniões de pauta semanais, que vão mudando ao longo da semana de acordo com a demanda, ora é inexistente em termos de periodicidade, ocorrendo conforme demanda específica. Em empresas de pequeno porte, em geral é o proprietário que responde pela

definição das ações de comunicação e, muitas vezes, opta-se pela contratação de um estagiário ou profissional em início de carreira para o desenvolvimento interno do material necessário à comunicação, ocorrendo a contratação externa de agências, por exemplo, apenas em casos onde há necessidade de algo mais elaborado ou complexo.

O fato é que as organizações vêm percebendo que algumas ações exigem uma realização constante, diária, especialmente àquelas relacionadas às redes sociais, *sites* institucional e comunicação interna, assim, as organizações passam a estabelecer uma periodicidade maior em suas ações de comunicação segundo a demanda do momento.

Nas organizações de maior porte, onde ocorre o planejamento de comunicação, observa-se algumas diretrizes:

- planejamento para o ano subsequente;
- considerar projetos de ação permanente (sociais, ambientais esportivos, etc)
- considerar os produtos previstos para lançamento;
- definir programas e ações relacionados às metas definidas para o ano com o objetivo de apoiar e auxiliar o alcance de resultados;
- considerar datas específicas relevantes para os públicos de interesse, internos e externos;
- considerar as demandas internas (endomarketing) e as necessidades pontuais de outros setores;

O planejamento de comunicação é feito por setores diversos: pela área de vendas, departamento de marketing, quando este existe, departamento de comunicação corporativa, característico de organizações multinacionais, e pelo setor de recursos humanos, nas organizações menores e mais familiares. A maioria não dispõe de um profissional especificamente envolvido no planejamento, gestão e controle de suas ações de comunicação. Quando possível, agências de propaganda são contratadas e se encarregam de planejar, executar e mensurar as ações, porém, na maioria dos casos o planejamento de comunicação e a sua gestão são ainda pouco profissionalizados.

Este cenário dificulta a percepção do cliente com relação à necessidade de um planejamento, o que faz com que as ações se precipitem em prazos apertados. Poucos são os clientes que se dedicam à elaboração de um briefing consistente, acabam optando pelos maiores meios de comunicação local, jornal e televisão. A forma de remuneração tradicionalmente atrelada à verba de mídia é também um fator que dificulta a flexibilização

do planejamento ou a proposta de plataformas múltiplas, além disso, muitas organizações ainda encaram a comunicação como despesa e não investimento.

Características da comunicação

Quanto à comunicação administrativa e interna, observa-se que dentre os canais oficiais da rede formal⁸ de comunicação organizacional, aqueles que traduzem diretrizes, inovações, normas, valores e manifestações dos mais variados assuntos da organização, os mais utilizados são *e-mail* e *intranet*, 100% da amostra. Para os outros, em ordem decrescente temos: quadro de avisos, reuniões e encontros especiais. Todos os outros instrumentos têm poucas menções como circulares, memorando e outros.

Da amostra, oito organizações afirmam considerar a rede informal de comunicação, a chamada “rádio peão”, aquela que abriga manifestações espontâneas e informais dos colaboradores. Apenas duas não consideram e duas o fazem às vezes. A rede informal, de acordo com as organizações, tem pouca influência no clima interno, suas opiniões dividem-se entre sim, contribui para o clima interno (4), não contribui (4) e em parte (3). De forma geral não é possível afirmar, pelas observações realizadas, que haja ou não equilíbrio entre os principais fluxos de informação.

Quanto à abertura que a organização propicia à participação dos colaboradores, considerando o fluxo ascendente (aquele que ocorre do “chão de fábrica” às lideranças organizacionais), a maioria das organizações observadas identifica que sim, que há esta abertura e que ela ocorre especialmente porque o colaborador pode se manifestar e enviar as suas sugestões por meio de vários mecanismos incluindo a tradicional caixa de sugestões. Nas organizações onde não se observa esta abertura, o principal motivo é porque não há mecanismos de participação efetivos e atuantes. A maioria (oito observações) prevê sim a participação ativa dos colaboradores através de sugestões e para isso dispõe, em primeiro lugar, de *e-mail* (sete casos) seguido de sugestão feita oralmente, através de caixa de sugestões ou pela *intranet* e *whatsapp*.

As organizações observadas dividem-se entre aquelas que têm, seis, e aquelas que não têm, cinco, um programa formal de comunicação interna. Considerando ambas, os principais meios utilizados para a comunicação com o público interno são, em ordem decrescente, *e-mail* em todas, manuais, newsletter, vídeos e outros (boletins, jornais, revistas,

⁸ Redes formal e informal de comunicação, conceitos baseados em KUNSCH (2009)

videoconferência e whatsapp). Os dois meios mais presentes são mesmo e-mail e manuais corporativos.

Para as organizações que têm um programa de comunicação interna, este é desenvolvido pelo departamento de comunicação (quando há) em parceria com recursos humanos ou diretamente pelo RH da organização.

Percebemos com relação à comunicação administrativa e interna, de forma geral, pouca sofisticação dos recursos comunicacionais e utilização do básico e-mail, caixa de sugestões e manuais, para comunicação com o público interno e, em geral, estes recursos são desenvolvidos pela área de Pessoal ou Recursos Humanos, mais para atender a uma demanda básica interna do que como parte de um processo integrado de planejamento de comunicação.

Como parte do processo de comunicação interna, na maioria das organizações observadas, é comum os administradores, gerentes, diretores e coordenadores percorrerem as instalações da organização e conversarem informalmente com os colaboradores. Como a maioria das organizações tem menor porte isto torna-se possível e, talvez seja por isso que há um alinhamento maior da comunicação informal com a formal. Na maioria das organizações observa-se que a qualidade da comunicação oral tem se mantido estável nos últimos três anos.

Quanto ao processo de integração de novos colaboradores, parte fundamental da comunicação interna, observa-se que as organizações se dividem entre aquelas que têm um programa de acolhida (sete casos) e aquelas que não têm (quatro). Assim, quando um novo colaborador é contratado, as informações sobre as normas e procedimentos organizacionais são passadas oralmente, na maioria dos casos, e eventualmente utiliza-se de material audiovisual, manual ou *e-mail*. Neste processo de integração há forte participação dos chefes diretos (nove citações), de outros colaboradores (dez), meios on-line (cinco) e manuais técnicos (cinco). Na maioria dos casos o colaborador inicia imediatamente o exercício de suas funções.

A maioria das organizações realiza reuniões e encontros festivos com os colaboradores. Em sete delas observou-se a realização de comemorações no aniversário da empresa de forma ocasional, duas o fazem todos os anos e três nunca o fazem. Quando é realizada, esta comemoração envolve um almoço ou jantar, ou uma festa, que pode ser restrita aos colaboradores (quatro citações) ou envolver seus familiares (cinco).

As organizações pesquisadas dividem-se entre aquelas onde o líder máximo (CEO, proprietário ou presidente) reúne os colaboradores em início de ano para apresentar o plano com os objetivos da organização, cinco delas, e aquelas que não o fazem, seis delas. Na mesma proporção estão aquelas que, ao final do ano, efetuam reunião com a apresentação dos resultados organizacionais alcançados. Desta forma, quando avaliadas sob o critério de dar aos colaboradores informações adequadas, estas organizações o fazem com relação à situação dos colaboradores e da organização como um todo, com relação aos direitos e deveres do colaborador e aos seus produtos e serviços, mas não os envolvem em seus objetivos organizacionais ligados a projetos futuros.

Quanto à comunicação institucional foi possível identificar junto às organizações observadas que entre os públicos de interesse (*stakeholders*) que mais frequentemente são alvo de ações de comunicação destacam-se em ordem decrescente: clientes, comunidade e imprensa. São públicos considerados relevantes e imprescindíveis pelas organizações observadas. Por outro lado, algumas atuam ainda junto a fornecedores, governo e poderes públicos, sindicatos, escolas e universidades e acionistas. O público referente aos acionistas, embora relevante, tem poucas citações porque a maioria das organizações pesquisadas é de capital fechado.

Dentre os programas de ação para atingir estes públicos de interesse estratégicos (*stakeholders*), foram identificados como mais importantes para as organizações observadas: site organizacional em primeiro lugar, com oito citações, assessoria de imprensa (sete), publicidade institucional e eventos (seis), identidade visual e corporativa (cinco). Estas são as atividades mais frequentemente desenvolvidas com este objetivo.

No caso da assessoria de imprensa, em geral, as organizações observadas mantém contato regular e eventual com jornalistas por iniciativa própria. Os meios mais utilizados para este contato são, em ordem decrescente, *e-mail* e telefone. Algumas outras formas podem, eventualmente, ser utilizadas como: comunicados à imprensa, visitas, viagens, releases, conferências ou via *whatsapp*, mas são menos comuns.

Outros programas de ação citados, porém menos relevantes, foram: projetos e patrocínios culturais, projetos sociais, exposição, feiras e mostras, vista à fábrica, publicações institucionais, etc. Auditoria de opinião e imagem tiveram apenas uma citação assim como redes sociais. A maioria das organizações não realiza feira ou exposições para a comunidade.

A maioria das organizações não tem um jornal interno como instrumento de comunicação institucional, as que têm, a periodicidade se distribui entre semanal, quinzenal, bi ou trimestral. O jornal interno, quando elaborado, é feito principalmente “em casa” (internamente), distribuído aos colaboradores de forma impressa ou disponibilizado via intranet, abordando notícias da organização, produtos, notícias e os próprios colaboradores. Com relação aos meios utilizados para alcançar os públicos estratégicos externos à organização, observou-se que os mais relevantes foram: internet (dez citações), vídeos institucionais (oito) e comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica (seis). Mídias sociais e mídias digitais foram observadas em cinco e quatro organizações, respectivamente. Outros meios observados foram: marketing direto, jornal e revista.

O que percebemos, mais uma vez, é que a comunicação institucional nas organizações observadas é trabalhada de uma forma bem tradicional com *site* corporativo, assessoria de imprensa e publicidade institucional, eventos e identidade visual, o que podemos chamar de básico nesta categoria de comunicação. Isto condiz com os meios utilizados, também bastante tradicionais, vale ressaltar que a pesquisa de observação teve como foco a forma da comunicação e não o seu conteúdo.

Quando se observa as ações de comunicação da organização com seus clientes potenciais, para a apresentação de seus produtos ou serviços, a maioria das organizações recorre ao uso de catálogos e outros suportes impressos (sete casos) ou à informação oral (seis casos). Meios audiovisuais e suporte de informática também são utilizados e, ao final da visita, o representante ou vendedor, na maioria absoluta dos casos, deixa um cartão de visitas.

Quanto à comunicação mercadológica identificou-se que as organizações observadas dividem-se entre ter (cinco) e não ter (seis) um setor específico para cuidar da publicidade e propaganda. Também dividem-se entre ter (seis) e não ter (cinco) contrato com agência externa de comunicação. No primeiro caso, identificou-se que as organizações entendem por ter um setor específico para cuidar da publicidade e propaganda apenas a definição de um setor para assumir esta responsabilidade, o que significa dizer que nem sempre é um setor especializado em comunicação, a maioria não é, sendo que esta responsabilidade é assumida pelo setor de marketing (seis casos) ou setores como comercial/vendas (dois) e recursos humanos (três). Apenas duas organizações observadas têm setor específico de comunicação, notadamente, porque são multinacionais.

Assim, considerando este cenário, a integração da comunicação é, em geral, exercida pelo departamento de marketing (quatro casos) ou pela direção da organização (três), pelo departamento de comunicação (dois casos) ou não há um setor responsável por essa integração.

Mesmo que de forma não profissionalizada, digamos assim, o planejamento da comunicação mercadológica ocorre dentro da organização pois é ela que escolhe os meios de comunicação onde deseja veicular suas campanhas, embora o faça com sugestões de agências que as atendem. As organizações observadas afirmam, em sua maioria, que planejam e selecionam os meios (dez citações). Dos meios utilizados, observa-se que as organizações mais utilizam a internet (seis citações), televisão (cinco), outdoors e meios similares (seis) e outros formatos como: rádios locais, folhetos, jornais, redes sociais, revistas, entre outros.

As organizações são avessas a patrocínios e, quando o concedem, o fazem por iniciativa própria ou desenvolvem eventos próprios. Em poucas observamos a realização de projetos de patrocínio que lhe tenham sido apresentados. O mesmo se aplica ao mecenato cultural, científico ou ambiental, quando o faz também é por iniciativa própria.

Quanto à comunicação organizacional como um todo, observou-se que a maioria tem sim (oito) um setor específico responsável pela comunicação, mas nem sempre especializado na área, sendo assumido por marketing, direção ou RH, como vimos. No entanto, mesmo sem um setor específico, as organizações compreendem a necessidade desta expertise em comunicação, assim, a maioria contrata profissionais com formação específica em comunicação para cuidar desta área (oito casos). Estes profissionais têm formação diversa: relações públicas (quatro citações), jornalismo (cinco), publicidade e propaganda (cinco) e design gráfico (1).

Para buscar um alinhamento e uma integração, a maioria das organizações observadas tem um manual de normas para a comunicação que inclui identidade visual de marca. Este manual regulamenta o uso da marca e logomarca, uso de cores e responsabilidade pelas atividades de comunicação da organização. O manual, no entanto, não prevê respostas comunicacionais a situações de crise e não indica os principais meios de comunicação a serem utilizados em situações normais da vida organizacional.

A aplicação da marca da organização ocorre nos seguintes materiais, em ordem decrescente de citações: site corporativo (onze), papel de carta, frota de veículos, área externa da

fábrica/escritórios, decoração interior, material promocional, envelopes, uniformes, faturas e recibos, outros.

Conclusões

O que apreendemos de forma geral com esta pesquisa de observação, foi que o planejamento de comunicação não é praxe, estando mais atrelado a organizações multinacionais ou de maior porte. As pequenas organizações são mais familiares, tem suas decisões de comunicação mais centralizadas e exercidas pelo proprietário ou departamento de marketing, quando há.

A comunicação interna é exercida principalmente de forma oral e através de e-mails, já que há uma boa proximidade entre os níveis hierárquicos e liberdade de expressão, tanto nos níveis formal quanto informal e nos fluxos ascendente e descendente. A comunicação interna utiliza ainda de manuais, newsletter e vídeos e, a maioria dos materiais é desenvolvida internamente sob a responsabilidade dos setores de comunicação, marketing ou recursos humanos.

A comunicação institucional é exercida principalmente através de site organizacional em primeiro lugar, assessoria de imprensa, publicidade institucional e eventos. As organizações reconhecem a necessidade de zelar pela sua identidade visual e corporativa e para isso é desenvolvido manual de identidade que tem como objetivo normatizar o uso da marca, cores, e aplicação das mesmas. A assessoria de imprensa é também uma ação constante e as organizações mantém contato regular com jornalistas por iniciativa própria e quando há demandas eventuais específicas principalmente através de *e-mail* e telefone.

Quanto à comunicação mercadológica, a direção das organizações exerce forte influência tanto na seleção de meios de comunicação como no processo de planejamento e integração e, embora algumas organizações tenham contrato com agências de propaganda, seu controle do processo é ainda intenso. Os meios mais utilizados são internet, televisão e mídia exterior, além de ações em ponto de vendas e eventos.

O estudo aqui apresentado foi exploratório baseado em pesquisa de observação feita a partir da perspectiva de profissionais atuantes no mercado sorocabano e da grande Sorocaba. Seus resultados poderão ser aprofundados em uma pesquisa de campo quantitativa com uma amostra mais significativa, tendo em vista que o universo de organizações presentes na região é bastante grande.

Nossas recomendações são para que o programa de pós-graduação em comunicação do Centro Universitário possa propor a novas turmas um desenvolvimento deste projeto.

Referências bibliográficas

ABA Associação Brasileira de Anunciantes. **ABA: Comunicação não existe na prática**. In Jornal Meio & Mensagem. Disponível em <http://mmonline.com.br/2015/06/10/aba-integra-o-n-o-existe-na-pr-tica.html> acesso em maio/2016;

Audiência e domicílios com televisão, disponível em <http://negocios8.redeglobo.com.br/Paginas/Exibidoras.aspx?e=115> acesso em julho de 2016.

BARROS, Antonio. DUARTE, Jorge (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação Integrada**. In Comunicação Empresarial. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaointegrada.php> acesso em maio, 2016.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

Dados demográficos referentes a Sorocaba, disponível em <http://www.deepask.com/goes?page=sorocaba/SP-Veja-o-IDH-Municipal---indice-de-desenvolvimento-humano---do-seu-municipio> acesso em julho de 2016.

Dados econômicos referentes a Sorocaba, disponível em http://www.ipcbr.com/downpress/Release_Imprensa_2015.pdf acesso em julho de 2016.

IBGE, julho de 2015, disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?codmun=355220&idtema=16> acesso em julho de 2016;

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

ROCHA, Thelma. **Gestão dos públicos de interesse para a construção de vantagem competitiva**. Estudos ESPM. In Revista Marketing. São Paulo: editora Referência, maio de 2010, p. 49 a 57. Disponível em <http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/2010-05.pdf> acesso em maio, 2010.

SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados in G1, **PIB de Sorocaba** contrai mais de 5%, aponta levantamento do Seade disponível em <http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/noticia/2016/06/pib-de-sorocaba-contrai-mais-de-5-aponta-levantamento-do-seade.html>

SILVA, Rosimeire. **Sorocaba é 47ª cidade do país no IDHM**. Jornal Cruzeiro do Sul – Sorocaba e Região, versão digital, disponível em <http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/491082/sorocaba-e-47-cidade-do-pais-no-idhm>

YANAZE, Mitsuru. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.