

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

ISABELLE DAINEZI

KARINI APARECIDA MARCANDELI MANSANO

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA: UM ESTUDO
TEÓRICO-PRÁTICO COM PROFISSIONAIS DE
JORNALISMO, PUBLICIDADE E RELAÇÕES
PÚBLICAS**

BAURU

2012

ISABELLE DAINEZI

KARINI APARECIDA MARCANDELI MANSANO

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA: UM ESTUDO
TEÓRICO-PRÁTICO COM PROFISSIONAIS DE
JORNALISMO, PUBLICIDADE E RELAÇÕES
PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Sonia Aparecida Cabestré.

BAURU

2012

Dainezi, Isabelle

D1338c

Comunicação integrada : um estudo teórico-prático com profissionais de Jornalismo, Publicidade e Relações públicas / Isabelle Dainezi, Karini Aparecida Marcandeli Mansano -- 2012. 111f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Sonia Aparecida Cabestré.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Comunicação integrada. 2. Comunicação organizacional. 3. Relações públicas. 4. Jornalismo. 5. Publicidade. I. Mansano, Karini Aparecida Marcandeli. II. Cabestré, Sonia Aparecida. III. Título.

ISABELLE DAINEZI
KARINI APARECIDA MARCANDELI MANSANO

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA: UM ESTUDO TEÓRICO-PRÁTICO
COM PROFISSIONAIS DE JORNALISMO, PUBLICIDADE E
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Sonia Aparecida Cabestré

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Sonia Aparecida Cabestré – Orientadora e Presidente da Banca
Universidade Sagrado Coração

Prof. Ms. Marcelo da Silva – Membro da Banca
Universidade Sagrado Coração

Prof^a. Ms. Jéssica de Cássia Rossi – Membro da Banca
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 05 de dezembro de 2012.

Dedicamos esse trabalho às nossas famílias: nossos pais e irmãos, pelo apoio oferecido durante toda essa trajetória, e principalmente, por serem os alicerces de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, por ter aberto mão de várias de suas vontades e algumas de suas necessidades para poder proporcionar meu estudo, e por me apoiar em todas as minhas decisões. Agradeço a minha mãe, por ser minha amiga, conselheira e por me proteger em todos os momentos difíceis. Ao meu irmão, Flávio, por ser meu exemplo de fé, determinação e coragem. Ao meu irmão, Lucas, por ser meu melhor amigo e companheiro de todas as horas. Ao meu namorado, Alexandre, por não me deixar desanimar e estar ao meu lado em todos os momentos. Agradeço também a Karini, minha grande amiga e irmã de coração que, com sua paciência inigualável, desenvolveu comigo este e outros tantos trabalhos acadêmicos, e que, sem dúvida, será minha companheira para o resto de nossas vidas. (Isabelle)

Agradeço aos meus pais, que como em todas as fases da minha vida, estiveram juntos e ao meu lado, me dando suporte e me encorajando a nunca desistir daquilo que acredito. Ao meu pai, por ser meu espelho, meu exemplo de honestidade e perseverança e, sobretudo, por ter me proporcionado mais essa conquista, ajudando-me a concluir essa etapa dos meus estudos. A minha mãe, por ser minha fiel parceira, minha amiga, presente em todos os dias da minha vida. A minha irmã Juliani, que conhece minha alma e sempre esteve ao meu lado, cuidando, para que tudo corresse bem, nessa e em outras tantas caminhadas. Agradeço a Isabelle, por ter compartilhado comigo essa trajetória de quatro anos, tornando-se uma pessoa fundamental em meus dias; me fazendo acreditar em coisas melhores, e por hoje ser minha amiga-irmã, que estará sempre em meu coração. (Karini)

Em especial, agradecemos a nossa orientadora e amiga, Profa. Dra. Sonia Cabestré, que pacientemente e com toda dedicação, foi peça fundamental na conclusão deste trabalho e de toda nossa trajetória acadêmica. Agradecemos também, aos profissionais que participaram da pesquisa, enriquecendo este trabalho.

E, sobretudo, gostaríamos de agradecer a Deus, pelo dom da vida, e por ter cuidado para que conseguíssemos chegar até aqui.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”

(Augusto Cury)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a visão dos profissionais de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda sobre a utilização efetiva da comunicação integrada nas organizações modernas. Para o seu desenvolvimento buscou-se primeiramente, um embasamento teórico priorizando a busca por autores que pudessem agregar valores ao tema em questão. Com o intuito de aprofundar o estudo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com os profissionais das áreas já mencionadas, abordando as principais convergências e divergências entre as mesmas. Os resultados, associados à teoria, possibilitaram a percepção da atuação sinérgica desses profissionais no contexto da comunicação integrada, bem como a utilização de ferramentas que possam otimizar esse processo.

Palavras-Chaves: Comunicação Integrada. Comunicação Organizacional. Jornalismo. Publicidade. Relações Públicas.

ABSTRACT

The present study aims analyzing the vision of Public Relations, Journalism and Advertising professionals on the effective use of integrated communication in modern organizations. For its development we sought first a theoretical base prioritizing the search for authors who could add value to the topic in question. In order to further study, we developed a qualitative research with the professionals in the areas already mentioned, addressing the main similarities and differences between them. The results, associated with the theory, allowed the perception of synergistic action of these professionals in the context of integrated communication, as well as the use of tools which can optimize this process.

Keywords: Integrated Communication. Organizational Communication. Journalism. Advertising. Public Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada.....	29
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cenário atual das organizações em relação a importância atribuída a utilização da comunicação como ferramenta estratégica.....	38
Quadro 2 - Opiniões sobre a formação acadêmica dos novos profissionais de comunicação.....	46
Quadro 3 – Maneira como os cursos de comunicação incentivam e instruem os alunos a estudar as ferramentas de comunicação como um processo importante para o cenário competitivo.....	54
Quadro 4 - As atitudes dos dirigentes para que a comunicação seja um diferencial de competitividade.....	61
Quadro 5 – Avaliação em, termos de eficácia, da utilização da comunicação quando trabalhada por um departamento interno de comunicação e quando há a terceirização deste processo.....	67
Quadro 6 – Opiniões sobre a prática da comunicação integrada nas organizações modernas.....	74
Quadro 7 – Sobre o perfil/cultura que a organização deve ter para trabalhar a comunicação integrada.....	80
Quadro 8 - Relação entre a teoria e a prática da comunicação integrada.....	86
Quadro 9 – Avaliação sobre a invasão de área entre os profissionais de comunicação no processo da comunicação integrada.....	94
Quadro 10 – Sobre as organizações que utilizam a comunicação integrada como ferramenta estratégica.....	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 COMUNICAÇÃO HUMANA.....	15
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	21
2.2.2 COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL	23
2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	25
2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	27
3 PESQUISA QUALITATIVA COM PROFISSIONAIS E PESQUISADORES.....	31
3.1 JUSTIFICATIVA.....	31
3.2 OBJETIVOS.....	31
3.3 METODOLOGIA.....	32
3.4 LIMITAÇÕES.....	32
3.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA.....	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A.....	110

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, em meio à globalização, posiciona-se diante do mercado de maneira característica e impõe um novo modelo de gestão às organizações inseridas neste contexto.

Para acompanhar a acelerada busca pela tão almejada vantagem competitiva e a fidelização dos novos públicos, as organizações modernas adotam estratégias em que a comunicação torna-se um processo indispensável ao planejamento empresarial.

Alguns fatores, como globalização, inserção das novas mídias, e ampliação da participação efetiva dos públicos nas redes sociais, fizeram com que as estratégias dos próprios profissionais da comunicação passassem por um processo de evolução com o intuito de acompanhar a demanda mercadológica.

Sobre os processos pelos quais passa a comunicação, reforça-se a integração entre os profissionais das áreas da comunicação em prol de ações estratégicas que estabilizem a posição das organizações neste contexto. Fala-se, então, sobre Comunicação Integrada.

Por conseguinte, procurou-se discutir neste estudo os aspectos pertinentes e complementares das profissões de Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas, no contexto da comunicação organizacional integrada, uma vez que para um processo global de comunicação, todas as partes envolvidas necessitam de total interação. Além disso, também pretendeu-se levantar questões de relevância e análise perante a opinião de profissionais das áreas.

Para fundamentação deste trabalho, utilizou-se de pesquisa bibliográfica na literatura e internet e, para aprofundar e fornecer subsídios para o estudo definiu-se pela realização de uma pesquisa qualitativa com profissionais atuantes no meio acadêmico e profissional com formação em Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas.

A partir das informações obtidas com a pesquisa, reforçaram-se, então, análises sobre a importância da cultura organizacional, atitude dos dirigentes das organizações, dos profissionais da comunicação e do meio acadêmico diante da busca pelo planejamento ao lidar com estes novos modelos de mercado e, sobretudo, com os novos públicos.

Com base nessas reflexões pôde-se elaborar a seguinte pergunta: Como a academia estimula a evolução e crescimento dos novos profissionais? E as organizações, como encaram este crescimento? E nós, profissionais de comunicação, estamos preparados para sermos verdadeiramente integrados uns com os outros e com toda amplitude organizacional?

Isto posto, destacam-se na sequência os objetivos do presente estudo:

Objetivo Geral

- Desenvolver um estudo teórico-prático abordando a importância e amplitude da comunicação integrada no contexto acadêmico e organizacional.

Objetivos específicos

- Buscar na literatura e outras fontes os fundamentos teóricos pertinentes à comunicação organizacional e integrada para elaboração do capítulo teórico
- Realizar pesquisa qualitativa com pesquisadores, profissionais e professores com formação em relações públicas, jornalismo e publicidade.
- Caracterizar o papel do profissional de Relações Públicas no contexto da comunicação integrada.
- Refletir, com base nas informações coletadas na pesquisa, aspectos que apontem a viabilidade da comunicação integrada no contexto organizacional contemporâneo.

Para que tais objetivos fossem atingidos o trabalho foi estruturado em 3 capítulos.

No capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica pertinente, ou seja: Comunicação Humana, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Comunicação Formal e Informal, Relações Públicas e Comunicação Integrada.

Já no capítulo 3, apresenta-se a pesquisa qualitativa, seus objetivos, metodologia e limitações, seguidas pela apresentação de resultados, expostos pelos profissionais e pesquisadores da área da comunicação.

Ao final, destacam-se os comentários reflexivos sobre a pesquisa aplicada, e as considerações finais sobre todo o trabalho desenvolvido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, no âmbito das organizações, ferramentas eficazes e profissionais atuantes são essenciais para que o sucesso se concretize. Dessa forma, os profissionais de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade se voltam ao processo de integração, trabalhando determinados fluxos da comunicação que se complementam em suas subáreas.

Isto posto, destacam-se a seguir os conceitos que se relacionam com o contexto acima mencionado:

A comunicação, em todas as suas formas é essencial à sobrevivência do homem. Com o surgimento das organizações, comunicar-se passa a ser indispensável para suprir, desde as necessidades básicas até os desejos supérfluos criados pelo mercado.

Neste cenário, as organizações precisam preparar-se e adaptar-se para atrair e receber uma demanda cada vez maior de públicos e segmentos que surgem diariamente. Logo, o processo comunicacional precisa ser gerido de “dentro para fora”, com a análise da cultura organizacional e a efetivação de uma comunicação interna bem estruturada, tendo em vista a imagem que se espera refletir da organização.

Para que este processo seja bem sucedido, os profissionais de comunicação devem estar em constante atualização e atentos às novas ferramentas desenvolvidas para oferecer atendimento qualificado.

O profissional de Relações Públicas, por exemplo, desenvolve neste contexto o papel de gestor de informações e, deve priorizar o conhecimento das ferramentas comunicacionais e todos os seus públicos.

Um dos processos propostos é a Comunicação Integrada, que sugere a união dos profissionais das diferentes ramificações da comunicação social, trabalhando internamente em prol da imagem organizacional. Sobre este processo, desenvolveu-se o presente estudo a fim de identificar sua viabilidade com base na opinião dos profissionais de Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas.

Dessa maneira, neste capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos referentes à Comunicação Humana, Comunicação Organizacional,

Comunicação Interna, Comunicação Formal e Informal, Relações Públicas e Comunicação Integrada.

2.1 COMUNICAÇÃO HUMANA

A comunicação, como ferramenta de desenvolvimento social, faz parte da história da humanidade. Compreender este processo implica em conhecer a evolução de uma espécie e a forma como ela se manifesta.

Desde os primórdios da civilização o homem sente, entre outras necessidades, a de comunicar-se, estabelecer contato e vínculo com seres ao seu redor, agregando a este convívio o sistema de fala e linguagem, a fim de facilitar a expressão de seus desejos.

A dependência do homem em comunicar-se acarreta sua organização em grupos e o desenvolvimento da comunicação interpessoal, posicionando líderes e porta-vozes que exprimem os anseios e colaboram para a formação de fatores culturais.

Sobre a formação dos grupos sociais, Jean Claude Filloux, (*apud* MEDRANO, 2007, p.67), afirma que:

O grupo não é uma soma de membros; é uma estrutura que emerge da interação dos indivíduos e que induz ela mesma mudança nos indivíduos (...) a interação psico-social (comunicacional) está na base da evolução dos grupos e de seus movimentos; dito de outro modo, entre os indivíduos que formam o grupo se produzem múltiplos fenômenos (atração, repulsão, tensão, compulsão, etc.): as correntes que se estabelecem entre os elementos do grupo determinam um movimento, uma dinâmica, que projeta de certo modo ao grupo para frente, como se possuísse a faculdade de criar seu próprio movimento (...). A evolução dinâmica do grupo conta como substrato uma sorte de espaço que resulta ser o lugar das interações, um verdadeiro campo de força social.

Surge, nos aspectos interpessoais, a formação de opiniões, que aproximam ou repelem determinados indivíduos, e de características que definem seus gostos, vontades e anseios de consumo. Deste relacionamento e da evolução do homem em busca do novo nota-se o poder do envolvimento do conhecimento humano.

A sociedade contemporânea, por sua vez, passa por inúmeras mudanças em todas as áreas relacionadas ao conhecimento e atinge todos os

seus membros, desde os cidadãos, organizações e até mesmo o poder público. Os impactos causados pela globalização e a rápida inserção de canais comunicacionais fazem com que o homem mude seus costumes, culturas e tendências.

Sobre isso, Bordenave (2005, p.92) afirma que:

É próprio da comunicação contribuir para a modificação dos significados, a comunicação colabora na transformação das crenças, dos valores e dos comportamentos. Daí o uso que o poder faz da comunicação.

Diariamente, pode-se perceber como tudo passa por um processo de evolução. Essas evoluções ocorrem pela própria necessidade humana e mercadológica de buscar o novo e estabelecer o próprio processo de compreensão do mundo.

Este processo de desenvolvimento humano inclui a evolução dos processos de comunicação, a busca contínua por novas ferramentas de comunicação – geradas principalmente pela informática – e dos canais utilizados pelo homem para se relacionar, provocando mudanças e fazendo com que o conhecimento se torne matéria-prima na sociedade da comunicação.

Dessa forma, na era da informação e do conhecimento, as relações tomam um novo rumo, onde, não necessariamente, precisa-se manter um vínculo, ou proximidade para que exista relacionamento.

De acordo com Marchiori (2008, p.39):

Neste contexto vê-se a mudança e a evolução da sociedade, que de agrícola passou para industrial, pós-industrial, e se encontra na era da informação e do conhecimento. Avanços, com certeza, sociedade em rede, novas tecnologias, um mundo cada vez mais dinâmico, flexível e inovador.

Toda esta tecnologia e flexibilidade do novo mundo podem representar um grande avanço das possibilidades que o homem criou para comunicar-se e ampliar significativamente sua rede de relacionamentos.

Contudo, nota-se que, com o crescimento contínuo da internet, juntamente com as redes de relacionamentos sociais, ampliam-se também as fontes de informações, fontes estas que precisam ser cuidadosamente

analisadas e filtradas, uma vez que não há mais barreiras para quem e para o que se comunica nas novas mídias.

O debate sobre a tecnologia e a ética da comunicação leva-nos a uma questão mais profunda, que é a redefinição do papel dos comunicadores nesse contexto da informação contemporânea, no qual as fronteiras sociais são muito contrastantes. (KUNSCH, 1997, p.140).

Enfim, sem nenhuma fronteira, a sociedade como um todo, mantém-se integrada, pois é produtora e receptora de grande quantidade de informações: são sentimentos, comportamentos, ações, pensamentos e desejos que têm em comum a necessidade de expressão, e para se tornarem “reais”(,) recorrem à comunicação.

Assim, também as organizações devem se adaptar ao novo mercado, aos novos públicos, mídias e fontes de informações. Caso contrário, serão substituídas por uma organização que, em harmonia com a comunicação define-se moderna e globalizada.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A prática da comunicação empresarial ou organizacional surge juntamente com a revolução industrial, em meados do século XIX. A partir desta época, nota-se uma grande evolução em todos os processos organizacionais.

As empresas passam a tomar outros rumos de produção e com o aumento da concorrência atentam-se às necessidades dos funcionários e consumidores. Ainda no século XIX, surgem os sindicatos das classes de trabalhadores que exigem das organizações posicionamentos expressamente definidos e registrados.

Esse quadro obriga as organizações a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações centradas na divulgação de produtos para fazer frente à concorrência.(KUNSCH, 1997, p.56).

Continuamente, este processo de crescimento do mercado, faz com que a comunicação seja indispensável, à medida que as organizações se

desenvolvem. Este ciclo constitui-se em divulgar os produtos, atrair novos consumidores e fidelizar os públicos existentes.

Os canais de comunicação criados para tais fins estreitam ainda mais a relação entre as organizações e o homem, que faz de suas expectativas a válvula motora para o crescimento de empresas.

A necessidade do homem em estabelecer estreita relação com as organizações sempre foi algo facilmente identificado. O fato, é que a sociedade desenvolve-se a passos acelerados e busca suprir todas as necessidades vontades e desejos de seus grupos integrantes, através do que as organizações possam oferecer.

Esta relação de dependência mútua entre organizações e seus públicos resulta, principalmente dentro do capitalismo, na competitividade das diversas ramificações do mercado. Logo, observa-se a incessante procura das modernas organizações por novos e diferentes públicos.

De acordo com Kunsch (2003, p.20):

Esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida são atendidas por meio de e nas organizações. Enfim, valemo-nos delas para sobreviver, para nos realizar, para ser felizes.

Neste contexto, a sociedade é norteadada por aspectos de mudanças contínuas, que abrem caminhos para que as organizações passem a analisar e atender aos inúmeros perfis que lhes são indicados pelo mercado. Sendo assim, torna-se primordial a inserção de ferramentas que dêem suporte e estabilidade em relação ao sistema mercadológico em que estão inseridas.

O processo de gestão comunicacional deve ser utilizado como fonte de conhecimento, aprendizado e divulgação. Tem-se um fator favorável ao entendimento dos públicos que vai ao encontro de resultados positivos.

Torna-se cada vez mais nítida a importância do relacionamento entre todos os públicos envolvidos no processo organizacional: a inserção de canais de comunicação com o propósito de integrar e viabilizar este processo diferencia e engrandece a organização.

Segundo Simões (1995, p.61):

Assim é a organização. Antes de tudo pessoas, depois produtos e serviços e tudo o mais conotado com tais produtos e pessoas. Quando ocorre coerência e integração desses elementos, englobados por um padrão em um processo de metamorfose, a organização adquire identidade e torna-se uma instituição.

Nesta ótica, pode-se afirmar que as organizações são regidas, sobretudo, pelo relacionamento humano. Logo, pode-se atribuir à implantação e ao gerenciamento da comunicação grande parte da responsabilidade sobre o seu sucesso ou fracasso.

A comunicação eficaz nas organizações é a porta principal para o sucesso. Atualmente, devido às demandas mercadológicas, somadas aos exigentes públicos e aos fatores internos e externos, a comunicação deve ser eficaz e atender às necessidades sociais e pessoais dos grupos de interesse, acompanhando igualmente o crescimento do novo modelo econômico.

Dessa forma, pode-se dizer que uma relevante parcela de organizações está, de fato, buscando inserir-se nos padrões contemporâneos, em que a gestão da comunicação é estruturada.

As organizações, essencialmente, acompanham o processo de evolução e integração do mercado. Com isso, toda estrutura física e social absorve informações que ampliam a visão mercadológica e concretizam o crescimento dos campos de atuação.

Instala-se uma corrida entre organizações estruturadas, na qual não há mais nenhum espaço para falhas no diálogo entre empresa e público, seja ele interno ou externo. Todos precisam trabalhar de forma harmônica para minimizar ruídos neste processo de comunicação.

Para agregar valores à estrutura comunicacional de uma organização, faz-se necessária a utilização de estratégias diretas, planejadas com base no conhecimento sobre a organização e sobre todas as contingências que a cercam. Deve-se analisar, detalhadamente, a cultura organizacional e a imagem constituída pelos públicos.

Kunsch (2003, p.30) cita que:

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática é preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa

perspectiva holística. Temos que considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional.

Isto posto, temos uma comunicação direta e rápida, onde as diretrizes da comunicação organizacional sejam estabelecidas por profissionais qualificados, transmitindo um conteúdo amplo e eficaz para atingir públicos distintos que compõe o cenário de atuação da empresa, reduzindo a duplicidade de esforços e tarefas e solidificando a imagem corporativa.

Portanto, a comunicação deve estar em harmonia com a realidade e dinâmica da organização por intermédio da adoção de planejamentos estratégicos. O resultado desta estruturação deve suprir as expectativas dos públicos e otimizar os serviços, mostrando a viabilidade e eficácia da comunicação organizacional e interna como um todo.

Sendo assim, nota-se um diferencial competitivo dentre os muitos atributos que as organizações contemporâneas devem possuir para manter-se no mercado.

Vale também acrescentar que não é pelo fato de existir uma comunicação formalizada ou sistematizada que todos os problemas de uma organização estão ou serão resolvidos. Seria uma solução simplista. (KUNSCH, 2003, p.73).

Nasce então, a organização apta ao acompanhamento das atualizações constantes exigidas pelo mercado, juntamente com o avanço tecnológico e o desenvolvimento comunicacional.

Para viabilizar e manter relacionamentos eficazes com seus diversos públicos, a organização precisa estabelecer canais onde eles possam se expressar de forma fácil, rápida e obter resultados nas mesmas condições.

Percebe-se, que o consumidor atual divulga positiva ou negativamente o contato que tem com um determinado produto ou serviço. A organização por sua vez, deve fornecer e monitorar canais para concretizar o compartilhamento de experiências, ou o consumidor irá propagar essas informações em redes abertas.

Caso essas experiências sejam positivas, assumem o papel de propaganda para a organização, mas se forem negativas, a empresa recebe

publicamente críticas, muitas vezes destrutivas e que dificilmente serão reparadas.

Marchiori (2008, p.28) afirma que:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações.

Enfim, entende-se que a necessidade do monitoramento, confirma a relevância da presença de um profissional apto a gerir informações e incorporá-las às necessidades da organização para harmonizar seu relacionamento com os públicos. Logo, nota-se a importância do profissional de Relações Públicas na otimização do processo de comunicação organizacional.

Dessa forma, destaca-se a seguir pressupostos e ferramentas utilizados na gestão dos processos de comunicação interna.

2.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Em vista do atual modelo do mercado que estimula diretamente o indivíduo e o tem como um aspecto decisivo para o diferencial competitivo, a comunicação interna deve ser uma ferramenta estrategicamente planejada, a fim de ampliar o conhecimento e a relação entre os públicos.

O tratamento com o público interno, através da comunicação, traz valorização, estímulo, resultando na melhoria do ambiente de trabalho e desperta o interesse dos demais públicos.

Gerir a comunicação interna não é simplesmente saber sobre o que os funcionários estão falando da organização ou emitir informações para estimulá-los. Trata-se de um estratégico estudo sobre a cultura organizacional, o ambiente interno e o relacionamento interpessoal.

Sobre esses fatores Marchiori (2008, p.134) afirma:

Quando analisamos uma organização internamente e o comportamento dos funcionários no trabalho, não podemos entender essa realidade sem considerar a organização informal do grupo e sua relação como em qualquer empresa. As atividades de um grupo, em conjunto com suas satisfações e insatisfações devem ser vistas como manifestações de um complexo padrão de inter-relações.

Este complexo padrão citado pela autora é um dos principais fatores que determinam os resultados da organização, uma vez que, a maneira como o público interno enxerga a organização em que está inserido, faz com que ele a valorize ou não, e assim estabeleça um desenvolvimento internamente positivo.

Além do relacionamento interpessoal entre os grupos, que contribui para o clima organizacional, os dirigentes devem preocupar-se com a imagem que o público interno transmite da organização em que atua. Sendo assim, é essencial a adoção de estratégias para tornar a comunicação interna estruturada, e de planejamentos que definirão ações bem executadas.

Existem, dentro da comunicação interna, fluxos que definem a origem e o destino da comunicação, podendo ser descendente, ascendente ou horizontal.

O fluxo descendente é aquele cuja comunicação é estrategicamente elaborada para definir normas ou diretrizes para o cumprimento do público interno, ou seja, a hierárquica, que vem das fontes administrativas e diretivas da organização, aquela que parte de cima para baixo.

A comunicação ascendente, por sua vez, passa pelo caminho inverso. A informação parte do público interno, situado na posição inferior da escala e vai até as lideranças ou diretorias organizacionais.

Sobre a comunicação ascendente, Kunsch (2003, p.85) explica:

Na comunicação ascendente o processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura que enviam à cúpula informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho.

Com base no exposto pela autora, pode-se afirmar que este tipo de comunicação intensifica-se de acordo com a efetivação de canais oferecidos pela organização para usufruto de seu público interno.

Na comunicação horizontal, o fluxo ocorre entre as pessoas de próximo contato ou condição hierárquica, dentro de seus departamentos ou setores. É na comunicação horizontal que ocorre a troca de ideias e a aproximação de grupos semelhantes.

Dentro da comunicação interna, a gestão destes dois fluxos é amplamente ligada. Todos os processos pelos quais internamente percorre a

comunicação devem ser acompanhados por profissionais que saibam transformá-la em estratégias positivas de contato com seus públicos.

Este é um dos motivos que cria as condições para o surgimento de departamentos de comunicação estruturados internamente para atender a demanda de necessidades que as organizações contemporâneas têm apontado. São fluxos, canais, públicos e informações que chegam e saem rapidamente e carecem do amparo de estratégias bem elaboradas e executadas.

2.2.2 COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Dentro dos processos organizacionais surgem algumas formas de comunicação entre os públicos. Uma delas, designada pela própria organização, emite, através de canais pré-estabelecidos, informações de caráter administrativo e, muitas vezes, são direcionadas a um determinado público, o que garante a comunicação formal. Esta comunicação deve ser estratégica e planejada, harmonizando a visão, missão e valores da organização.

Kunsch (2003, p.84) assim define comunicação formal:

Trata-se da comunicação administrativa que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.

A comunicação formal tem o papel de minimizar ruídos e falhas no entendimento de seus públicos; logo, as organizações precisam de profissionais conhecedores de sua cultura que viabilizem as ações adotadas e, de forma clara, veiculem informações que favoreçam a imagem organizacional.

Estas informações são veiculadas nas organizações através de jornais internos, murais informativos ou intranet. O intuito é despertar o interesse do público interno em absorver informações estrategicamente elaboradas, como fontes seguras de conhecimento sobre os processos da organização.

Em contrapartida, destaca-se através do relacionamento interpessoal, a comunicação informal, que deve ser cuidadosamente gerida, pois é oriunda

das impressões, sentimentos, ou experiências vividas pelos públicos de uma organização.

A informalidade desta comunicação é facilmente identificada, pois as informações são emitidas por qualquer um dos públicos e não necessariamente precisam de um canal direcionado para serem propagadas. São rápidas expressões que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o desempenho dos colaboradores e a imagem da organização.

Sobre as dificuldades em gerir a comunicação informal Kunsch (2003, p.83) afirma:

Um dos produtos mais conhecidos na rede informal é o boato ou rumor, que chega a constituir uma “rede de boatos”, formada às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações.

Após o surgimento das redes sociais, a comunicação informal passa a ser o foco principal da gestão estratégica de informações dentro das organizações, pois através de redes de relacionamento, um simples “boato” pode significar o rompimento da estrutura de uma organização.

Para controlar e aperfeiçoar a comunicação informal, a empresa precisa estar alinhada com seu público interno, integrando-o como parte efetiva das ações denominadas pela organização, de forma que ele seja o primeiro participar das mudanças e alterações decididas pela organização.

O papel dos profissionais de comunicação, nas comunicações formais e informais, deve ser o de acompanhar, integrar-se e sanar todas as necessidades vindas da comunicação interna e agir de forma preventiva para que as informações sejam devidamente filtradas e direcionadas em prol de ações estratégicas para as organizações.

Novamente, o relacionamento interpessoal mostra-se essencial ao desempenho do conjunto harmônico da comunicação interna. Sendo assim, é preciso planejar e executar ações que atuem internamente e reflitam em todos os públicos.

Sobre o exposto, confirma-se o importante papel da comunicação interna. Pode-se concluir que os profissionais que atuam neste contexto devem analisar criteriosamente todas as projeções do público interno sobre a

organização e desenvolver estrategicamente ações que transformem toda comunicação, formal e informal, em resultados positivos.

2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS

Participar ativamente de um mercado que se torna cada vez mais exigente em busca de resultados favoráveis requer das organizações estratégias bem elaboradas. Sobretudo, entre os profissionais da área da comunicação, o Relações Públicas é o que se destaca.

O relacionamento dos públicos com as organizações contemporâneas não é simples, como se pode idealizar. Trata-se de um trabalho imparcial, estratégico e estruturado visando o bem comum de todos os envolvidos na relação entre públicos e organizações.

Entendida, em seu sentido mais amplo, como atividade responsável pela construção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos, Relações Públicas apresenta-se como um conjunto de atribuições excessivamente abrangente e complexo, tanto por seu caráter multidisciplinar quanto pela multiplicidade de opções que oferece àqueles que a escolheram como profissão, e também em razão ao amplo espectro de públicos que giram em torno dos interesses das instituições (FERRARI, 2009, p.158).

Inúmeros conceitos são atribuídos ao profissional; entretanto, a amplitude de sua atuação não se resume a apenas uma definição, trata-se da gestão de todo um processo comunicacional, da estruturação de um canal de relacionamentos, ou mesmo do gerenciamento de uma inevitável crise.

Estudos¹ relatam que a história das Relações Públicas, no Brasil, teve seu início da década de 50, quando o país avançava rumo a uma nova democracia, que possibilitou evoluções na política industrial e trouxe multinacionais ao mercado brasileiro.

As multinacionais trouxeram consigo uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda, publicidade e relações públicas. (KUNSCH, 1997, p.20).

¹Para mais informações, consultar: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na comunicação organizacional, Summus, 1997, p. 19-52.

Este progresso ainda passou por diversas fases até que a atividade de Relações Públicas ganhasse um espaço concreto e fosse consolidada como uma profissão parte da comunicação social, com suas características e relevâncias determinantes e não apenas um mecanismo auxiliar de outras áreas da comunicação, como o jornalismo e a publicidade.

Desde então, a profissão vem assumindo seu espaço no mercado e, com a vinda de novas mídias, nota-se cada vez mais nitidamente, a importância do profissional apto a gerenciar informações e desenvolver ações estratégicas dentro do primeiro, segundo e terceiro setor, para atrair, fidelizar e ampliar os públicos de uma organização.

Marchiori (2008, p.33) afirma que:

Neste sentido, a atividade de Relações Públicas é fundamental, pois é vista como uma função de gerenciamento nas organizações, a qual atua diretamente nos relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders*.

Falar de públicos, consumidores, clientes ou mesmo *stakeholders* sem citar as Relações Públicas torna-se algo improvável, tendo em vista a situação atual do mercado contemporâneo, onde todas as estratégias organizacionais são baseadas no relacionamento da empresa com seus diversos públicos.

Hoje, não há apenas um modelo de consumidor para uma determinada organização ou área de atuação, pois, diariamente, as organizações deparam-se com consumidores de diferentes classes sociais, culturas e hábitos precisando se adequar a todos de modo que os torne fidelizados ao produto ou ao serviço oferecido. E é nesse contexto que o profissional de Relações Públicas se integra efetivamente, pois cabe a ele designar e identificar cada público estratégico, ou seja, perceber quais são seus reais interesses.

Dentro da comunicação contemporânea todos os públicos têm voz ativa, pois os meios de comunicação, antes elitizados e direcionados, agora perdem seus espaços para as novas mídias que atingem e agradam uma parcela cada vez maior da população.

Devido esta mudança, cabe às organizações buscarem profissionais que as façam preparadas em atender seus públicos de interesse prontamente, para que os meios de comunicação escolhidos como ferramentas favoráveis ao relacionamento, não se tornem prejudiciais às atividades das organizações.

Roberto Porto Simões afirma que,

As pessoas podem, através de algumas lideranças, iniciarem contatos entre si, estabelecer comunicação, formar um grupo psicológico e, em alguns casos, atingir o nível estrutural da organização. (1995, p. 61).

Sendo assim, uma organização só pode lidar com tanta informação, oriunda de tantos públicos distintos através de ações estratégicas e canais que possibilitem a ligação direta entre seus públicos.

Um dos fatores definitivos para manter essa rede de relacionamentos é entender que cada indivíduo possui aspectos culturais característicos, relacionados aos seus hábitos e costumes. Assim, França (2002) cita que o postulado fundamental é, antes de tudo, a arte do saber relacionar-se e, em seguida, saber como utilizar os meios mais eficazes para tornar a relação aceitável e produtiva para as partes envolvidas.

O posicionamento lógico das organizações em relação ao seu campo de atuação, aos seus públicos essenciais, e a inserção de profissionais aptos, como o Relações Públicas faz com que, de maneira eficaz, as ferramentas sejam dirigidas ao mercado. Reafirma-se a importância do relacionamento harmônico e o posicionamento das organizações perante as ações propostas para estabilidade no mercado.

Logo, nota-se a importância do profissional de Relações Públicas trabalhar ativamente nos processos que unem as organizações aos seus públicos, favorecendo clima e imagem organizacional.

2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Nas últimas décadas, a gestão da comunicação como um todo e, principalmente, dentro das organizações tem passado por grandes mudanças. Inicialmente, a lucratividade era o maior foco das organizações em relação ao mercado em que estavam inseridas. Hoje, a lucratividade, não menos importante, passa a ser conquistada a partir das estratégias e percepções vindas do mercado de atuação, tendo em vista as principais razões dessa nova consonância mercadológica, como por exemplo, o alto índice de concorrência junto ao novo perfil dos públicos e das organizações.

Sobre esse processo, Torquato (1986, p.112) afirma, que:

O conceito de crescimento, voltado exclusivamente para o lucro dá lugar ao conceito de desenvolvimento integral, completo, onde aparece o Homem, com agente, meio de fim do processo econômico.

Portanto, estimular processos no intuito de atingir determinados objetivos de uma maneira eficaz torna-se um grande desafio para as organizações, pois o desenvolvimento dos novos tipos de mídia, a gradativa sofisticação dos consumidores e da globalização concretiza-se como uma nova tendência no meio mercadológico.

Isto posto, as organizações estão se voltando cada vez mais para o planejamento estratégico e também buscando, para o desenvolvimento de ações, a presença de profissionais de comunicação habilitados e atuantes para que não haja falhas em relação aos valores da mesma.

Muitas organizações, ainda hoje, contratam profissionais externos para o desenvolvimento de pesquisas, campanhas ou acompanhamento das redes sociais. Insere-se, nesse contexto, a Comunicação Integrada, que de maneira ampla vem ocupando espaço em meio às organizações contemporâneas e já sugere mudanças ao modelo da comunicação atual.

Trata-se de uma comunicação sinérgica, ou seja, sugere a harmônica junção dos diversos departamentos que trabalham com comunicação, sejam eles interno administrativo ou até mesmo mercadológico, envolvendo assim, profissionais habilitados na área da comunicação social, tais como Relações Públicas, Jornalistas e Publicitários, para que os mesmos trabalhem em prol de ações estratégicas adotadas pela organização.

A importância da comunicação 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. (KUNSCH, 2003, p.180).

Kunsch (2003) aborda a Comunicação Integrada a partir de quatro conceitos: Comunicação Institucional, voltada aos setores sociais e culturais da organização, responsável pela formação de imagem/identidade corporativas positivas; Comunicação Mercadológica, efetivamente voltada à produção comunicativa, e aos objetivos mercadológicos organizacionais, através de vendas, propagandas e marketing; Comunicação Interna, que viabiliza através de diversas ferramentas uma ampla interação entre a organização e seus

colaboradores e Comunicação Administrativa, que auxilia na operacionalização da organização, tendo em vista o planejamento e coordenação de seus próprios recursos.

Para melhor elucidar o exposto, apresenta-se a seguir a Figura 1, um processo denominado composto da comunicação:

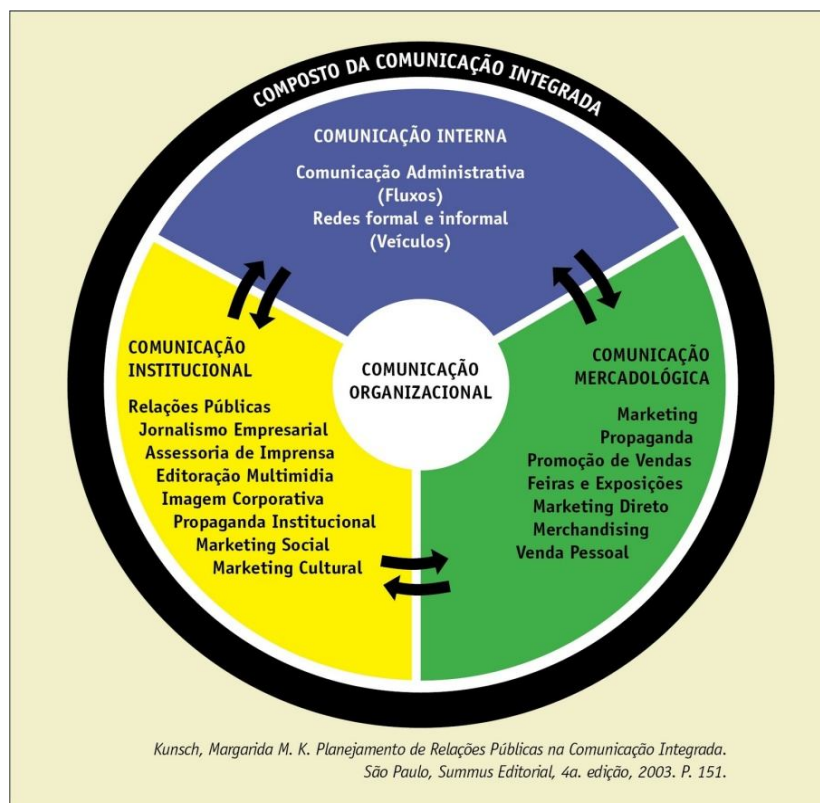


Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada

De acordo com o exposto pela autora, pode-se entender que, cada subárea da comunicação é respeitada, onde cada habilitação tenha seu reconhecido espaço de atuação, possibilitando que a ferramenta seja de fato colocada em prática, desenvolvendo análises que partam do relacionamento entre os profissionais das diversas ramificações da comunicação, que consideram a necessidade de cada organização em estabelecer canais com seus públicos.

Levando-se em conta o posicionamento de Bueno (2008), pode-se dizer que a comunicação integrada significa não apenas que as atividades de

comunicação são articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão de profissionais, de planejamento, de marketing e obedecem a uma política e diretrizes comuns.

Estamos integrando muito pouco porque, desde as escolas de comunicação, fomos divididos em subáreas, que nos remetem a diplomas específicos, a conteúdos segmentados e a uma visão equivocada do outro. As empresas integram muito pouco porque, na prática, na área de comunicação e gestão, com as exceções a serem saudadas, privilegiam o controle, a censura, o desestímulo à participação [...] (BUENO, 2012).

Já sob a ótica de Kunsch, uma vez que os profissionais trabalham na concretização de um mesmo projeto, pode-se dizer que não há a dispersão de recursos, garantindo a uniformização de valores e conceitos, consolidando a cultura institucional e imagem corporativa, tendo como resultado direto a amplificação do poder competitivo de uma organização em seu mercado de atuação, tendo em vista o relevante diferencial contemporâneo, ligado à rapidez e eficácia na efetivação dos processos comunicacionais para com seus públicos de interesse.

E Kunsch (2003, p.183) complementa:

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de um filosofia de comunicação organizacional integrada.

A partir disso, nota-se que o aumento da demanda e a valorização da comunicação perante as contingências do cenário atual mercadológico já são nítidos. Logo, propõe-se que a comunicação acompanhe esta evolução e que os departamentos designados por cada empresa saibam juntos os objetivos gerais e, ao mesmo tempo, tornem as peculiaridades de cada setor o alicerce suficiente para suprir todas as possíveis necessidades.

Apresentados os pressupostos pertinentes ao estudo, na sequência destaca-se o resultado de uma pesquisa realizada com profissionais e pesquisadores da área da comunicação.

3 PESQUISA QUALITATIVA COM PROFISSIONAIS E PESQUISADORES

3.1 JUSTIFICATIVA

Para ampla compreensão e atuação efetiva no mercado contemporâneo, hoje, as organizações, além de ferramentas que dêem suporte adequado, necessitam de profissionais habilitados para operacionalizar todos os processos exigidos pela demanda mercadológica. Logo, necessitam conhecer suas demandas e públicos.

Entender quais são as necessidades e expectativas de determinado público e atingi-lo de maneira eficaz exige das organizações estratégias que, devido ao grande índice de competitividade mercadológica, precisam ser viabilizadas de forma completa. Contudo, para a operacionalização de todas as áreas de relacionamento e efetiva satisfação dos públicos estratégicos, torna-se essencial a presença de profissionais com diferentes habilitações comunicacionais. Portanto, insere-se neste contexto, a Comunicação Integrada.

A presente pesquisa apresenta opiniões e experiências referentes à concretização da Comunicação Integrada nas organizações modernas e quais são os prós e contras da efetivação desse processo.

Tendo em vista a necessidade de enriquecimento dos fundamentos teóricos, realizou-se uma pesquisa qualitativa com profissionais e pesquisadores que atuam nas áreas de: Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade.

3.2 OBJETIVOS

- Conhecer e analisar as opiniões dos profissionais das diferentes áreas da comunicação (Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas) sobre a utilização de ferramentas estratégicas no cenário contemporâneo;
- Identificar as diferenças entre as visões e opiniões sobre comunicação integrada entre os profissionais de cada área da comunicação;

- Analisar a viabilidade da comunicação integrada em um cenário contemporâneo com base nas informações obtidas.

3.3 METODOLOGIA

Conforme já exposto, para complementar e enriquecer o presente estudo optou-se por coletar opiniões de profissionais compatíveis com a área de comunicação organizacional e com o tema abordado neste trabalho.

Para isso, foi necessário realizar a identificação e seleção de profissionais de Relações Públicas, Jornalismo, e Publicidade que estejam atuando no mercado e/ou na área acadêmica.

Participaram da pesquisa nove profissionais, sendo que seis foram entrevistados pessoalmente e três participaram da pesquisa via email.

Para dar início à pesquisa foi encaminhado via e-mail um convite, acompanhado de um roteiro de questões para os profissionais selecionados, sendo quatro Relações Públicas, quatro jornalistas e um publicitário.

As respostas recebidas por intermédio daqueles que tiveram disponibilidade em participar foram organizadas em quadros para um melhor entendimento e assimilação dos dados obtidos, conforme consta no subitem 3.5.

3.4 LIMITAÇÕES

Ressalta-se como limitação primordial da pesquisa, a falta de disponibilidade de alguns profissionais convidados para participar desse processo, por conta de terem assumido outros compromissos anteriormente.

Destaca-se também, a dificuldade em realizar a pesquisa com profissionais com formação em Publicidade, tendo em vista, que a proposta inicial da pesquisa contava com quatro profissionais de cada área. Contudo, só tivemos a indicação de dois profissionais de publicidade, sendo que um deles, não pode participar por motivos pessoais.

No desenvolvimento da pesquisa, as respostas encaminhadas via e-mail, tiveram nítida limitação de conteúdo, apresentando-se sucintas, trazendo objetividade e, em alguns casos, falta de conteúdo para a pesquisa.

3.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1 - Qual é a sua visão sobre o cenário atual das organizações em relação à importância atribuída à utilização da comunicação como ferramenta estratégica?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Depende muito de que tipo de organização a gente está falando, e até como estão pensando “a tal da estratégica”, eu diria que a maior parte das organizações tem consciência de que é importante que a comunicação seja estratégica, mas muito poucas praticam isso. Por quê? – Porque teria que ter condições para que ela fosse estratégica do ponto de vista da autonomia das estruturas de comunicação, participar do poder de decisão, e essas coisas necessariamente não acontecem com a comunicação, mesmo que as pessoas tenham cargos importantes (vice-presidência/diretoria), na prática quando as coisas acontecem, as demissões de funcionários na Embraer, problemas envolvendo suborno, corrupção e deslizes éticos, quase sempre a comunicação está fora disso. Então eu diria que a visão que a gente pode levantar é que no discurso todo mundo admite que é estratégica, na prática nem sempre as coisas acontecem. Os profissionais de comunicação têm muita dificuldade para dar opinião, por exemplo. Eles não são autorizados a dar opinião, isso mostra que na estrutura da organização eles não ocupam o papel que deveriam ocupar, é só no discurso mesmo, eles têm muito medo de falar e etc... Outras áreas falam, outras áreas têm autonomia, mas nem sempre o profissional de comunicação está autorizado a falar em nome da companhia. Isso significa que na estrutura com um cargo importante eles ainda, com raras exceções, não desempenham um papel estratégico.
Participante 2	O que eu acredito em relação a este cenário atual é: Primeiro:

Jornalista (Docente)	é muito evidente que cada vez mais o cenário fica mais competitivo, mas essa competitividade tem mudado porque antes você competia com empresas que eram grandes, empresas que muitas vezes eram gigantescas, hoje você compete com empresas que são menores, e que precisam muito mais da comunicação do que se precisava antes. Hoje a gente fala, por exemplo, de organizações que nem existem fisicamente, elas podem existir no ambiente virtual. A gente tem o “e commerce” que está explodindo. Para essas organizações a comunicação é mais do que estratégica, é essencial para a sobrevivência dela. Eu acho que a gente tem atravessado um cenário de mudanças nesse sentido em que a comunicação tem adquirido a centralidade do processo. Claro que isso não é uma coisa rápida, leva um tempo até que as pessoas consigam enxergar isso e valorizar, mas eu acredito que com o tempo isso vá ficando cada vez mais evidente.
Participante 3 Jornalista (Docente)(*)	Primeiro, é importante salientar que não é possível generalizar, ou seja, imaginar que existe um único tipo de organização. Como sabemos, elas se diferem pelo porte (micro, pequena, média, grande); por pertencer ao primeiro, segundo ou terceiro setor; pela cultura organizacional etc. De toda forma, acredito que haja uma tendência de ver a comunicação cada vez mais como aliada da alta gestão. Desta forma e em um plano ideal, ela não seria uma ferramenta, mas comporia as decisões em todos os âmbitos organizacionais.
Participante 4 Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	Por vivenciar esta área de comunicação intensamente, vejo que hoje é impossível uma empresa sobreviver sem pensar em comunicação. E podemos nos direcionar não apenas à comunicação institucional e comunicação de marketing, mas a interna. Como viver sem comunicação interna? Não dá. É preciso se relacionar com os públicos de interesse, sejam os funcionários, fornecedores, clientes, mídia ou sociedade em

	geral. Penso que a melhor maneira, hoje, de utilizar a comunicação é abusando do que chamamos de comunicação integrada e organizada. Isso porque, no Brasil, há muitas empresas que valorizam a comunicação e fazem uso da mesma de forma planejada e sistematizada. Porém há também um grande número de instituições que utilizam a comunicação por instinto, sem planejamento, fragmentada e baseada no “achismo”. Desta forma, o ideal é fazer com que todos os públicos de interesse da empresa conheçam e façam parte do processo de comunicação. É como se o público interno ficasse sabendo das ações institucionais e de marketing, o cliente das ações internas e institucionais e a sociedade em geral das ações internas, institucionais e de marketing. Assim, a comunicação é entendida como parte estratégica do processo administrativo e deve ser considerada pelo seu valor, como defende Peter Drucker, um dos maiores ícones da administração de empresas: “Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de uma ineficiência na comunicação”. Esta comunicação deve estar afinada com a filosofia da empresa, como aborda Philip Kotler, o “Pai do Marketing Moderno”: “Cada vez mais, os clientes importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com os seus sonhos. Precisam se conectar e servir a todos os <i>stakeholders</i> – empregados, fornecedores, distribuidores, clientes e a comunidade”, o que evidencia a importância da comunicação integrada.
Participante 5 Relações Públicas	Eu penso que as organizações, hoje, passaram a dar um valor maior para a comunicação estratégica porque o próprio mercado tem exigido a atuação profissional de comunicadores mais estratégica do que antes. Antigamente era uma posição

(Docente)	mais operacional, que hoje se reflete em uma posição mais estratégica por conta das necessidades que a globalização impõe, da complexidade dos relacionamentos. Hoje, a comunicação na era das redes sociais, exige pensar o que vai se fazer antes. A gente não pode apenas agir com base em apagar incêndios, a gente precisa prever o que vai acontecer, e então ter uma atitude proativa, que a comunicação estratégica permite, e não uma comunicação reativa, que só reage àquilo que acontece e que a meu ver é uma visão operacional.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Eu vi uma transformação muito grande. Entrei na faculdade em 2000, então vamos colocar doze anos de experiência, eu vejo que mudou muito. No começo o próprio Relações Públicas era muito desvalorizado, eu sentia isso muito mais forte do que é hoje. Uma confusão muito grande entre as outras áreas, principalmente jornalismo, existia uma briga, mesmo, entre as duas áreas, mas eu vejo que cresceu muito. Em função do que? - Em função da internet. A internet possibilitou que os profissionais trabalhem hoje um pouco mais integrados, ou bem mais integrados, que um 'precise do outro. Antes não, o RP achava que fazia assessoria de imprensa melhor que o jornalista e o jornalista achava que o RP não deveria fazer isso, deveria fazer eventos, e eu vejo que ampliou um pouco. O designer, por exemplo, está dentro dessa parte de profissionais de comunicação, Os profissionais de marketing hoje, com o tanto de profissional de marketing que está se formando, também estão conquistando o espaço deles. E o interessante é que com toda esta evolução da internet, com todas as formas de comunicação que aconteciam ao longo do tempo, eu vejo que a disputa está diferente, a competitividade dos profissionais é um pouco diferente. E eu vejo que cresceu muito. A comunicação por causa das redes sociais tem muito mais valor do que tinha antes. As empresas estão um pouco

	mais preocupadas em colocar a comunicação, desde interna, externa, qualquer tipo de comunicação (...) micro empresas, médias empresas e grandes. A gente vê mais as grandes e as medias. Mas eu vejo que a comunicação em si está tendo mais preocupação, porque hoje as pessoas podem falar o que elas acham. Qualquer um está ali divulgando informação, então é uma fonte de pesquisa valiosíssima que a gente não tinha antes e ao mesmo tempo você tem que fazer uma gestão da comunicação diante destes fatores que estão acontecendo que é a evolução da tecnologia, a Web 2.0 As pessoas se tornam comunicadores também e produtores de conteúdo, então eu acho que é esse crescimento. Só que ainda está muito novo, as pessoas não estão conseguindo gerir direito, não é como há 50 anos que você fazia um tabloide, uma revista que demorava um mês pra você fazer uma mídia, hoje a mídia mudou, então o profissional teve que também mudar, ele precisou se reciclar para entrar nessas novas interfaces que foram colocadas no dia-a-dia da sociedade contemporânea .
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	Eu acho interessante, especialmente pela questão da estratégia. Por quê? - Se a organização não percebe a comunicação como estratégica, não vai ter profissional que vá resolver o problema dela. Porque o posicionamento dela, em relação a determinados assuntos, que ela não tenha, não consiga enxergar como importante para sua atuação pode ter o profissional que for que isso não vai acontecer. Então, o posicionamento estratégico da comunicação coloca essa organização muito a frente de concorrentes ou de qualquer outra no setor dela. De forma pontual, não dá pra generalizar que todas percebam de forma estratégica. É pontual, não são todas, as que percebem às vezes desvirtuam essa questão e caem para o lado comercial ou mercadológico, simplesmente. Quem tem uma outra atuação menos mercadológica talvez

	possa perceber com outros olhos essa atuação, essa questão estratégica da comunicação.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Nas grandes cidades, algo perceptível, tanto em organizações de médio porte como de grande; o desafio que se apresenta é avançar no uso da comunicação como ferramenta estratégica e diferencial competitivo em contexto regionais, nas micro regiões, muito incipiente já que a comunicação é vista por alguns gestores como adorno.
Participante 9 Publicitário (Docente)	O que a gente percebe é que cada vez mais as organizações enxergam, não só na comunicação, mas onde ela esta inserida, a importância dela como um processo empresarial, gerencial, ou seja, não dá pra ter empresa sem comunicação, não dá para fazer a empresa fluir sem comunicação, seja ela estabelecida com o público que está ali dentro, o essencial, que chamamos também de público interno, que faça essa comunicação acontecer, tanto quanto o publico que vai participar desse processo comprando produto, adquirindo algo, ou utilizando um serviço que é oferecido. Então, esses níveis estão bem determinados e as empresas estão cada vez mais se alinhando em ter uma comunicação interna e externa eficientes e alinhadas enquanto dialogo, linguagem e formas de comunicar. E aí começamos a pensar, inclusive como que isso pode ser utilizado enquanto ferramenta estratégica, assim como eu penso um novo produto como uma estratégia de ampliação da minha empresa, eu preciso pensar na comunicação como estratégia que precisa ser gerenciada, organizada, planejada, para que possa ser efetiva e não fique solta, a medida com que eu consiga me planejar, apresentar resultados melhores, resultados mais interessantes para empresa. Por isso eu acho essa parte estratégica bem legal.

Quadro 1 - Cenário atual das organizações em relação a importância atribuída a utilização da comunicação como ferramenta estratégica. (*) Pesquisa respondida via e-mail.

Sobre a comunicação estratégica foram abordados fatores de extrema relevância no cenário atual das organizações. De acordo com o participante 1, jornalista e pesquisador da área, a comunicação não está devidamente envolvida nas ações estratégicas das organizações. Sendo assim, ainda que diga-se estratégica, nos pontos de tomada de decisões e em situações que caberiam planejamentos e desenvolvimentos estratégicos, quase sempre, a comunicação é excluída.

Em consonância e com uma visão direcionada ao novo mercado, os participantes 2, 3, 4, 5, 6 e 9 acreditam no avanço em relação ao posicionamento estratégico da comunicação mediante as organizações constituídas de novos e exigentes públicos. Destaca-se também a participação da internet em meio ao contexto atual em que os profissionais da área de comunicação se deparam com novos públicos e as organizações com novos concorrentes.

Os participantes 7 e 8, ambos relações públicas, destacam o fato de que a comunicação estratégica ainda é uma ferramenta pontual direcionada à algumas organizações, haja vista que algumas empresas ainda a enxergam como um acessório em meio às ações adotadas.

Nota-se, com base no exposto, a percepção de que ao longo dos anos as organizações têm passado a observar a comunicação como uma ferramenta importante para o desenvolvimento estratégico, sobretudo com o tratamento de seus públicos, que passam a exigir posicionamentos claros e bem definidos destas organizações. Entretanto, um ponto relevante a ser ressaltado, é o fato de que os departamentos de comunicação tornam-se limitados quando não têm autonomia para desenvolver ações estratégicas em decisões importantes para as organizações.

Sobre a comunicação com caráter estratégico, Marchiori (2008, p.27), afirma que:

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõe a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, a atitude empresarial interna é a condição fundamental para o êxito desse processo.

Entende-se, que há um notável avanço por parte de algumas organizações, na visão dos profissionais das três áreas pesquisadas, mas ainda há uma lacuna quando trata-se dos setores diretivos das organizações, ainda que estas tenham grande representatividade.

Os profissionais das áreas pesquisadas, por sua vez, reconhecem a relevância da comunicação estratégica para as organizações, ressaltando a crescente demanda da comunicação organizacional em meio a todas as áreas da comunicação.

Kusch (2003,p.103) cita que:

Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional.

A visão da autora sobre a comunicação estratégica vai ao encontro das colocações feitas pelos participantes da pesquisa e confirma que, de fato, este é um importante caminho para o sucesso organizacional.

2 - Expresse sua opinião sobre a formação acadêmica dos novos profissionais de comunicação atuantes no mercado contemporâneo

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Eu acho que melhoramos muito do ponto de vista da formação acadêmica, até porque já há cursos hoje, na especialização ou na pós <i>stricto sensu</i> , que já são voltados para a comunicação e até para a comunicação empresarial. Quase todos os estados brasileiros, até os mais novos (Rondônia e Amapá), já têm cursos na especialização de comunicação organizacional/empresarial. Então eu acho que a formação academia tem melhorado bastante, que pelo menos alguns cursos de pós graduação, alguns programas de pós graduação tem linhas de pesquisa em comunicação empresarial, talvez

	dos cinquenta pelo menos uns dez dão importância a comunicação empresarial. Essa formação academia tem melhorado bastante e acho que a tendência é que isso fique cada vez mais presente, que tenha mais gente, a massa crítica tenha aumentado. Quando a gente participa dos eventos como ABRAPCORP, COMPÓS, etc., há uma massa crítica importante na área de comunicação empresarial, de gente jovem. Não somos nós: Margarida, eu, Torquato, Fabio França, são pessoas jovens, pessoas entre vinte e trinta anos que já estão desenvolvendo pesquisa, fazendo programas de mestrado. Eu acho que a formação acadêmica melhorou bastante.
Participante 2 Jornalista (Docente)	Eu acho que a nova leva está começando a entrar no mercado agora, e a gente vai ter um choque de gerações muito sério aí, porque por um lado você tem um jovem que está vindo com um novo perfil, que é um jovem completamente diferente, por exemplo, do seu avô e do seu pai. Eu vou te dar um exemplo: Para essas pessoas mais antigas, era interessantíssimo que você entrasse em uma empresa e ficasse a vida na empresa, era mal visto você ter uma carteira de trabalho com entradas e saídas em diversas empresas, o aceitável que é você fique só em uma empresa, por muito tempo. Hoje, para esse novo jovem, o bom funcionário é o que já passou por diversas empresas que tem várias organizações, que tem um olhar amplo, isso já não é mais mal visto, e o que “choca” é que você não segura mais esse novo profissional só com o salário, ou ele está satisfeito ou ele está mudando. Então eu acho que a gente está tendo um choque, é interessante que tenha esse choque porque esse pessoal mais antigo vai acabar aprendendo muito com esse pessoal novo e eu acho que o pessoal novo às vezes erra na ansiedade, é muita ansiedade para se fazer uma coisa, muita criatividade concentrada e não se consegue focalizar o que é necessário, eu acho que pode

	dar um “casamento” muito interessante neste choque. A gente fala que é um choque mas acho que pode ser um encontro de gerações.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	Há uma tendência, por parte dos alunos, de buscar uma formação instrumental, para resolver problemas de forma instantânea. Isso é compreensível, sobretudo em um momento no qual as mídias sociais têm papel preponderante. Porém, é preciso ir além e promover uma formação mais ampla e sólida. Por exemplo, ao trabalhar com organizações em um contexto de comunicação sem fronteiras, nos deparamos com públicos de várias culturas. Assim, mapeá-los para fazer ações de comunicação dirigida pressupõe, também, ter conhecimentos antropológicos. Ou seja, uma boa formação requer conhecimentos específicos, gerais de comunicação e humanísticos.
Participante 4 Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	Atuo com a comunicação em empresa e, nesta área, posso afirmar que os profissionais começam a trabalhar sem ter contato e vivência com a realidade empresarial. Percebo isso com meus colegas comunicadores e senti na pele, tanto que fiz pós-graduação na FGV em Administração de Empresas e estou fazendo MBA pela mesma instituição em Marketing. Então para a maioria das pessoas é muito difícil trabalhar com gráficos, indicadores de desempenho, metas etc. Isso porque na formação em comunicação social temos uma realidade, no caso do jornalismo, da prática diária de um jornalista, mas hoje o que pesa mesmo, o que paga bem, o que tem mais campo é a comunicação organizacional e chegar sem bagagem empresarial para conversar com os públicos de uma empresa é terrível.
Participante 5 Relações	Eu penso que os profissionais formados em relações públicas na atualidade vêm com a formação e a visão da comunicação estratégica, porém eles ainda deparam com uma atuação de

Públicas (Docente)	um cenário em que poucas empresas dão valorização à isso, principalmente empresas de grande porte. Aqui no interior, por exemplo isso é mais difícil, então infelizmente ainda há uma distância entre teoria e prática, é uma coisa que está mudando, mas ainda exige um certo tempo para que isso se processe.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Eu sou bem acadêmica, eu gosto muito da academia, eu sou um pouco contra cursos tecnólogos com pouquíssimo tempo, acho que a pessoa ainda não sai preparada para atuar no mercado de trabalho, para ter uma posição de gestor da comunicação, ele pode trabalhar com algo mais operacional, mas algumas pessoas estão saindo e já atribuindo função de gestor de comunicação. Eu acredito que fiz meus 4 anos de faculdade e foi importante. Hoje os profissionais fazem os três anos e meio ou quatro anos, isso é importante. Fazer um trabalho de conclusão bonito, bacana. O que está me deixando um pouco mais preocupada com a academia é o fato de que os trabalhos de conclusão de curso ficam fracos cada vez mais. Antigamente eu fazia minha monografia, e era como um mestrado, tinha 200 páginas, eu fazia 4 pesquisas, então eu sai capacitada para atuar no mercado de trabalho dentro da área que eu estava, porque eu pesquisei, “aquilo lá foi como um filho”. E eu vejo que os profissionais estão muito “crus”, e o grande problema que eu vejo dentro da comunicação é que os profissionais estão saindo sem a base básica, que é a base gramatical, a base da concordância, então eles estão entrando em uma faculdade, em cursos técnicos, cursos rápidos e estão se formando sem saber escrever uma linha. E o profissional de comunicação, se ele é um RP ele tem diversas funções, ele não vai lá só fazer um evento, se ele quer trabalhar com evento ele tem que saber falar, ele tem que saber fazer tudo, em termos de escrita e oral. Então eu fico um pouco preocupada, eu vejo muito estagiários que vem fazer o

	processo e eu reprovo, não porque não sabem fazer pesquisa, mas porque não sabem escrever e eu acho que isso é a base de qualquer coisa. Então, eu vejo que ainda precisa melhorar muito. A academia precisa valorizar mais as disciplinas, e outra coisa que falta é que os currículos estão muito desatualizados não tem uma disciplina na área de comunicação só para redes sociais, outra para marketing digital. Hoje o profissional vai trabalhar sem o conhecimento, e independente de ser jornalista ou publicitário, ele tem que ter este conhecimento, então isso me preocupa bastante.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	É limitada, muitas vezes por conta do próprio profissional. A academia, em termos de comunicação, vive um momento de se situar e de se localizar. A comunicação, enquanto ciência, é uma discussão que a gente tem na academia, então, muitas vezes o profissional não vai ter esse preparo que a gente espera que ele tenha e isso ele só vai aprender com o passar dos anos, e quando estiver atuando. Eu acredito que depende muito do próprio profissional, essa questão da formação. O genérico está em todo curso, em toda formação, em um lugar comum, mas a crítica é de cada profissional, e depende muito do posicionamento de cada um, da compreensão que ele tem do lugar dele na sociedade. Nós, enquanto profissionais da comunicação temos uma função, que eu vejo como uma das mais importantes no processo democrático. A gente vive hoje de comunicação o tempo todo, de tecnologia, e a comunicação permeia tudo isso invariavelmente. Não é só a formação acadêmica que vai preparar o profissional em relação a determinados temas ou em relação à atuação, é a formação de cada cidadão. Por isso, que muitas vezes tem um profissional que não é de comunicação, faz comunicação e todo mundo acha ótimo. Por isso, eu acredito que muitas vezes é culpa do profissional de comunicação. No meu caso, enquanto profissional de RP, do próprio profissional de RP de

	não conseguir se impor, por que? - Porque de repente o que ele aprendeu não complementa ou não induz uma percepção diferente dessa importância que a gente está falando. Eu vejo meio limitada a questão da formação profissional de comunicação.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Eu diria que essa formação precisa considerar os aspectos pragmáticos/operacionais e os holísticos, pois um profissional que apenas conhece a operacionalização dos sistemas de comunicação é insuficiente em um contexto que exige um olhar profundo para o outro em corpo, alma e espírito, ou seja, em sua complexidade imanente.
Participante 9 Publicitário (Docente)	Eu acho fantástico. Quando eu me formei, e até mesmo quando comecei a estudar, era muito difícil encontrar nas empresas uma organização com profissionais de comunicação, e hoje o cenário já é completamente diferente. As empresas têm os profissionais, elas entendem a necessidade e às vezes tem uma equipe, diga-se de passagem, até maior que o necessário, porém entendem a necessidade de ter uma grande equipe pela demanda que vai acontecer. Eu converso com algumas empresas que tem um ou dois profissionais que, teoricamente, estariam além da necessidade, mas leva-se em consideração que a empresa terá um demanda maior em determinado momento, e que é importante que esse profissional esteja por dentro, e não somente nessa hora seja solicitado para atender uma demanda específica. Entendem que essa dinâmica é flutuante, ou seja, que há períodos do ano onde há uma necessidade e atuação maior e em outros períodos um pouco menor, mas eu acho que, além disso, nós temos uma preocupação tanto na academia, como no mercado em aproximar um dialogo muito grande. Hoje, eu vejo de fato esse dialogo acontecendo, a universidade olha para o mercado e o

	mercado para a universidade, para que possamos falar a mesma linguagem. E o mercado tem feito o que? -“Eu preciso de um profissional especializado em determinado assunto” Porque? O que é fato? - Cada empresa vai ter a sua organização do processo. Se um curso, ou universidade se direciona a só um processo, ela deixa de ensinar algo mais abrangente que possa ser aplicado em outro processo, então o mercado já entende: “O profissional que vai chegar vai ter uma formação, e essa formação tem que ser adequada ao nosso processo”. Não adianta ensinar um processo e esquecer dos outros, e podemos perceber que o mercado entende isso, porque esse profissional vai ter um período de adaptação que ele vai entender que o que ele viu na academia, na prática funciona em determinada ordem, organização. E nós temos uma preocupação dentro da academia de constantemente averiguar se as competências desenvolvidas são adequadas ao mercado. Quando eu fiz faculdade, era outra necessidade, e o próprio mercado vai indicando o que precisamos abordar/assimilar, os órgãos e instituições que fiscalizam vão indicando determinadas mudanças porque o mercado é dinâmico e na nossa área ainda mais. Temos que estar sempre atentos ao processo, por que esse é o profissional que daqui algum tempo vai estar no mercado, dando um retorno pra universidade.
--	---

Quadro 2 - Opiniões sobre a formação acadêmica dos novos profissionais de comunicação. atuantes no mercado contemporâneo.

A formação acadêmica dos novos profissionais de comunicação, segundo o participante 1, jornalista e pesquisador da área, tem passado por melhoras perceptíveis se analisadas de um ponto de vista acadêmico. Tal fato é atribuído aos cursos de graduação e pós graduação que voltam-se cada vez mais, ao contexto da comunicação empresarial, que hoje existem em regiões do Brasil antes não contempladas.

Os participantes 2 e 3, formados em jornalismo, apontam características preponderantes entre os novos profissionais de comunicação, são elas a ansiedade e o imediatismo na resolução de determinadas questões. Para o participante 4, também jornalista, o fato das realidades entre o mercado e o meio acadêmico serem divergentes acaba gerando o despreparo de alguns profissionais que, ao entrarem no mercado, não conseguem lidar com os públicos. Ainda sobre as divergências entre a academia e o mercado, o participante 5, afirma que alguns profissionais sentem-se desvalorizados pois saem das universidades com uma visão estratégica e se deparam com a falta de espaço no mercado.

Sobre a postura dos profissionais de comunicação Marchiori (2008,p.140) afirma:

A comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que nos leve a análises mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas.

Esta visão aprofundada citada pela autora, sobre os profissionais de comunicação, une-se aos pensamentos dos profissionais pesquisados e reforça a importância da formação acadêmica enquanto estimuladora das análises minuciosas do contexto atual.

Algumas limitações são consideradas pelos participantes 6, 7 e 8, todos formados em Relações Públicas, uma delas é a superficialidade de alguns cursos de formação acadêmica, que em dois anos ou menos formam um profissional. E segundo a participante 6, faltam matérias e supervisões para que este profissional esteja qualificado. Outra limitação mencionada é a falta da percepção dos próprios profissionais sobre a importância da comunicação, e a incapacidade de se impor ao mercado. A falta de aprofundamento dos novos profissionais para com os temas que envolvem a comunicação também é relacionada às dificuldades da inserção destes ao mercado.

O participante 9, formado em publicidade, tem uma ótica positiva: percebe um avanço considerável na formação acadêmica e na percepção do mercado em relação a importância da inserção dos profissionais da área: cita uma grande ampliação no contexto empresarial sobre a admissão de profissionais da comunicação em seu quadro de funcionários.

Marchiori (2008,p.53) fala sobre a importância da formação do profissional em meio ao cenário contemporâneo:

Em outras palavras, a nova sociedade está exigindo profissionais com alta capacidade para o desenvolvimento de suas funções. Isso implica processos educacionais cada vez mais eficazes que afetam a realidade organizacional das empresas ou dos projetos. As organizações buscam o desenvolvimento maior de toda sua capacidade não só produtiva, mas também intelectual, e o conhecimento passa a ser uma ferramenta estratégica na sustentação do empreendimento.

É incontestável a opinião da pesquisadora sobre a valorização do aspecto intelectual, afinal classificam-se os dias de hoje como a era do conhecimento e da informação. Logo, entende-se o posicionamento sobre a formação de novos profissionais citados pelos participantes em que questiona-se o imediatismo, seja em relação ao pouco tempo em que esses novos profissionais se preparam para atuar no mercado ou a ansiedade na tomada de atitudes enquanto atuam nele.

Ainda sobre a formação acadêmica, é válido lembrar que, de fato, há uma proliferação dos cursos voltados à área de comunicação, sendo que parte deles é reconhecida como grandes formadores de profissionais.

3 - No seu modo de ver, de que maneira os cursos de comunicação incentivam e instruem os alunos a estudar as ferramentas de comunicação como um processo importante para o cenário competitivo?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Tudo depende do curso. Eu acho que alguns cursos e algumas universidades têm essa proposta, necessariamente isso não é generalizado. Eu diria que ainda não é a maioria, mas você já tem universidades que dão destaque ao trabalho na comunicação, em particular ao trabalho da comunicação nas organizações. Posso citar a USP, UNISINOS, PUC MINAS, FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, PUC RS, outras

	universidades em São Paulo, como a CASPER que tem alguma coisa voltada para nossa área, é lógico que no campo do jornalismo, por exemplo, você tem uma formação que já é tradicional, mas na área de comunicação nas organizações eu acho que já há algumas universidades que fazem isso, alguns cursos que fazem isso. Infelizmente, a gente tem menos cursos de Relações Públicas do que deveríamos ter, onde esse foco é mais presente, mas eu diria que por ter muito curso essas coisas não constituem a maioria, mas já há bons cursos, já há uma formação voltada para isso. E cada vez mais, porque esse é um mercado existente. Trabalhar em comunicação nas organizações é o único mercado aberto que tem na área de formação tradicional como o jornalismo. O mercado está se enxugando. Essa área nossa de comunicação organizacional, na área de comunicação, como um todo, esse é o grande mercado. Os mercados tradicionais estão em crise, do ponto de vista de oferta de trabalho, estão em crise.
Participante 2 Jornalista (Docente)	Eu posso fazer uma crítica? – Eu acho que nós ainda estamos engatinhando nesse processo, não tanto o pessoal de relações públicas, porque o curso de relações públicas já enxerga a comunicação dentro das organizações para um cenário competitivo, o aluno de relações públicas não tem dificuldade para entender isso, ele compreende isso muito bem. O aluno de publicidade, por exemplo, acredita que com a criatividade dele e os desenhos ótimos que ele faz ele vai mudar o mundo, e ele vai, ele tem potencial para isso, mas aí você pega o aluno de jornalismo que acredita que com uma matéria muito boa que ele escrever ele vai mudar o mundo, e vai ser superinteressante. Não existe esse diálogo entre os alunos, porque em grande parte a culpa é nossa, de nós professores, nós também não incentivamos isso, e agora nós começamos a incentivar. Através de propostas interdisciplinares, até de TCC

	conjunto, em duplas, misturando cursos diferentes e eu acho que se ganha muito com isso. Primeiro com o respeito a diferença, com o respeito ao outro. Eu venho de uma tradição em que os cursos eram competitivos e altamente concorrentes, então não se falava da complementaridade, se fomentava a competição: “você tem que ser melhor”, mas eu não tenho as habilidades que o outro tem, e que ele junto comigo pode somar muito. Hoje é que nós começamos a ter isso, então acho que nós estamos engatinhando. É uma primeira iniciativa e é uma iniciativa importante, mas eu acho que a tendência é essa: Começar a misturar saberes e competências que são diferentes, e aí eu acho que a gente pode obter um produto bem legal disso, mas por enquanto a gente ainda começa a misturar. O exemplo é a aula de comunicação comparada, era uma dificuldade fazer todo mundo se misturar, eram pequenos grupos que não se misturavam, era difícil, as duplas eram sempre com os colegas da mesma sala. Eu acho que a gente está caminhando para um processo diferente, já não temos mais esse cenário de competitividade, hoje nós temos alunos que reconhecem o outro em cursos diferentes, fazendo aulas diferentes que é importante para ele, desenvolvendo habilidades diferentes da dele que podem complementar, eu acho isso interessante.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	Ao considerar a sociedade como laboratório e não apenas salas fechadas com equipamentos de última geração. Os equipamentos são importantes, mas é essencial que os alunos desenvolvam ações em organizações reais, fazendo diagnóstico e, nele, percebendo o que significa cenário competitivo; planejamento; executando ações e avaliando resultados e processos.
Participante 4	Acredito que o curso precisa apresentar as ferramentas histórias, tradicionais, suas evoluções e tendências. Porque

Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	quando se fala em ferramentas se caminha em um campo de descobertas constantes entre o que dá certo e o que não dá certo dentro da realidade empresarial. Aí entra o feeling. Por exemplo, tem uma série de ações que eu gostaria de adotar aqui na USC, mas por reuniões, propostas feitas, sei como a diretoria se comporta e como o nosso público também, então disso tiro o que dá e o que não dá para ser aplicado. É claro que quando o assunto é estratégico, é preciso investir em pesquisa, e esta me mostra o que fazer.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	Hoje os cursos oferecem uma formação mais integrada da atuação de comunicação para o mercado, então hoje nós vemos uma formação mais estratégica para atuar no mercado. A gente não vê mais aquela coisa separada, por exemplo, uma disciplina servindo para isso e outra só pra aquilo. Hoje há uma integração de conteúdos, e a gente percebe que os currículos de Relações Públicas, as grades vêm se aperfeiçoando e isso reflete essa necessidade de uma formação mais completa para atuar de maneira estratégica no mercado.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	O cenário competitivo está bem longe disso, eu vejo que quando eu sai, eu precisei da academia para aprender muita coisa, mas tem que fazer estágio, tem que estar já dentro das empresas porque é um universo totalmente diferente, e o que eu acho ruim é que os professores, hoje, são totalmente acadêmicos e não tem vivência nenhuma empresarial, no mercado de trabalho, que seja no primeiro ou no segundo setor, eles são muito acadêmicos. Os alunos quando eu vou dar as minhas palestras ficam assim: “Mas você faz isso? Você faz aquilo?”. Então eu gosto muito de dar essas palestras para eles terem uma visão mais geral do mercado de trabalho , aí eu vejo que a academia fica aquela coisa tão teórica, que eles saem totalmente perdidos, e isso eu falo desde quando eu

	me formei, eu falei isso muito, até na época da Sonia: “Ainda bem que você me colocou no eixo da pesquisa”, porque foram as primeiras pesquisas que eu fiz. A gente fazia trabalhos que me colocaram aqui dentro do estágio e até hoje eu estou aqui trabalhando e me especializei dentro de pesquisa de mercado graças a isso. Então por isso que eu falo, que eles saem totalmente perdidos, aí eles vem me perguntar: “ O que eu faço no meu TCC?”, eu falo: “vem cá”, e faço isso com meus estagiários, toda vez eles ficam maravilhados, eles falam: “Nossa, é verdade, eu posso fazer isso”, então às vezes a faculdade não prepara tanto o aluno no quarto ano, ela prepara bem no primeiro, no segundo e terceiro mas no quarto ele sai perdido. Então, ter essa experiência profissional dentro da academia seria interessante.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	Então, se a gente fala de cenário competitivo, a gente vai cair mais no superficial ainda, porque cai no aspecto mercadológico, o que eu não acredito. Volta na questão anterior, na questão da crítica em relação a determinados posicionamentos. Toda organização tem sua importância social, então não é só o aspecto mercadológico que deve ser contemplado. São dois aspectos que a gente tem contemplar. O profissional, enquanto alguém que não percebe essa importância cai no superficial de novo. Vai ser sempre essa história repetitiva: As ferramentas vão ser superficiais, o posicionamento é superficial, as discussões não acontecem, o posicionamento efetivo, verdadeiramente falando em termos de comunicação, não vai acontecer. Existem outras coisas, que não só o instrumental na comunicação.
Participante 8 Relações Públicas	A pergunta não está muito precisa, pois não conheço outra realidade senão a de Bauru; vou dizer como deveriam atuar: equilibrando o pragmatismo das atividades da comunicação, a técnica, aos aspectos que transcendem sua funcionalidade e

(Docente) (*)	abre um espaço para trabalhar a sensibilização, as diferentes idiossincrasias, as vontades, os desejos, os sonhos que cada público possui, construindo uma comunicação dialógica e que trate de aspectos éticos e estéticos com eficácia e cuidado.
Participante 9 Publicitário (Docente)	Voltamos nos aproximar um poquinho da ideia do marketing não como um gerenciador ou organizador, mas como uma meta ou uma forma de pensar. A ideia do marketing enquanto processo de decisão, de gestão, é sempre procurar desenvolver uma vantagem competitiva com a empresa. Se eu tenho essa vantagem competitiva como processo e meta da minha empresa dentro dessa estrutura eu tenho entre outras etapas, o aspecto comunicacional, eu posso entender as ações e aplicações da comunicação como um processo que gera vantagem competitiva para a empresa. Nessa linha de pensamento, conseguimos entender rapidamente essa aplicação, entretanto, nem todo processo comunicacional está ligado diretamente ao processo gerencial de marketing. Então eu posso ter “N” ações, como por exemplo, um meio de comunicação que tenha seu espaço no jornalismo e que não necessariamente esteja ligado a uma decisão de marketing, ou a uma decisão ligada a essa vantagem competitiva. Diretamente falando, isso faz parte de uma linha editorial, de uma linha de pensamento, que quando pensada a médio e longo prazo, ela tem que gerar essa vantagem competitiva. Eu tenho que abrir um jornal e saber que ele vai ser diferente do concorrente e eu vou ter a opção do jornal A ou B de acordo com minha preferência. É preciso entender e identificar isso, e cada vez mais os veículos tem se preocupado com isso, e as empresas ainda mais, porque ao assimilar essa estrutura do marketing e essa ação de olhar para o mercado e se preocupar com ele, inclusive de como podemos nos organizar internamente, e identificar uma vantagem competitiva em relação ao mercado externo. Eu estive há pouco tempo

	conversando com um responsável por um grupo de empresas aqui em Bauru, eles fabricam um produto que tem uma concorrência externa muito forte, só que o produto fabricado aqui na nossa região tem alguns itens de qualidade a mais do que esse produto externo; o produto externo tem um preço mais acessível, só que a durabilidade dele é 30, 40% menor, quer dizer, essa organização é importante. O que o mercado interno tem que fazer? Eu vou reorganizar meu produto e simplifica-lo para durar menos e conseguir chegar nesse preço ou eu vou valorizar esse processo e vou alinhar o padrão, ou seja, todo mundo vai produzir dentro de um padrão, nós teremos uma vantagem competitiva, e o preço não precisa ser uma delas, podemos ter outras vantagens. Quando a empresa consegue entender e organizar essa ideia, a comunicação passa a ser quase que uma parte central, por que eu tenho que entender a comunicação muitas vezes como um braço dessa decisão, ou seja, temos um produto diferenciado e a comunicação é responsável por levar isso como o centro das atenções, no sentido de pegar essa comunicação e aglutinar o que temos de diferencial, levar até o mercado, mostrar o que o mercado esta dizendo a respeito disso por meio de pesquisas, e aí conseguimos entender as ferramentas nesse processo de diálogo da empresa com seu consumidor e também dentro da própria empresa, como uma forma de chegar nessa vantagem competitiva que toda empresa quer.
--	--

Quadro 3 – Maneira como os cursos de comunicação incentivam e instruem os alunos a estudar as ferramentas de comunicação como um processo importante para o cenário competitivo.

Alguns aspectos são abordados sobre o estudo das ferramentas de comunicação como um processo importante ao cenário competitivo. Para o participante 1, jornalista e pesquisador da área, a comunicação organizacional é o grande mercado para a área de comunicação, sendo assim, algumas

universidades já preocupam-se em estabelecer relações entre o cenário competitivo e as ferramentas de comunicação.

Para o segundo participante, jornalista e docente, os cursos ainda estão começando a se preparar para definir estas ferramentas e instruir seus alunos a utilizá-las. A integração entre as ramificações da comunicação e a junção dos saberes é uma estratégia que está desenvolvendo este processo com mais facilidade, fato que também é abordado pelo participante 5, que acredita nesta integração entre os profissionais.

A prática no planejamento e na execução de projetos também é citada como forma de instruir os alunos de acordo com o jornalista e participante 3. A demonstração das ferramentas e tendências são mencionadas pelo quarto participante, também jornalista, como forma de apresentar as possibilidades de adequar-se ao contexto em que o profissional está inserido.

O sexto participante formado em relações públicas, acredita que falta experiência de mercado dos próprios docentes. Cita que a academia torna-se teórica e despreparada em relação ao cenário competitivo quando não há uma vivência mercadológica por parte dos professores e alunos.

Para o participante 7, com formação em relações públicas, essa visão mercadológica da competitividade é algo superficial quando empresa e profissional não entendem seus valores e importância social.

Outra visão, abordada pelo relações públicas, oitavo participante, é a do equilíbrio entre o conhecimento e a sensibilização das necessidades de cada público que devem ser tratadas de forma direcionada.

O marketing estratégico voltado para o planejamento do mercado competitivo e do entendimento e valorização dos atributos de cada produto é citado pelo participante 9, formado em publicidade, que define o marketing como ferramenta primordialmente estratégica quando fala-se da competitividade do mercado.

Sobre a importância de se aprofundar no conhecimento de cada área e de suas ferramentas, Marchiori (2008, p.53) diz que:

Vemos isso na área da Educação, na qual há proliferação de cursos de preparo de profissionais para o mercado. Aí, não basta somente uma graduação, mas a continuidade dos estudos, sob pena de o profissional ficar completamente desatualizado num piscar de olhos, tamanha velocidade da informação e a constante inovação.

A visão da autora confirma a importância do estudo contínuo das ferramentas pelo profissional de comunicação. Alguns participantes da pesquisa já afirmam que a academia preocupa-se em oferecer incentivo aos alunos; contudo, deve haver o interesse entre ambas as partes. Academia e alunos devem buscar o conhecimento das ferramentas da comunicação para se sobressaírem no mercado competitivo.

4 - E no âmbito das organizações, qual deve ser a atitude dos dirigentes para que a comunicação seja um diferencial de competitividade?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Aí é um problema. Tem que ser estratégico, tem que ser integrada, a comunicação tem que participar do processo de tomada de decisões, tem que ter estrutura profissionalizada, tem que ter autonomia, e tem que incluir a comunicação como uma área realmente importante nas organizações. Elas existem em boa parte das organizações, mas elas necessariamente não são estratégicas, e aí há outros atributos que tem que ser incorporados, como a transparência, a ética, compromissos com os interesses públicos, o que também não acontecem na maioria das organizações. Temos avançado? Temos. Não há como negar a importância da comunicação e nenhum empresário diz o contrario, mas na prática é muito difícil romper as estruturas, essa visão autoritária que a gente tem das organizações, as chefias que na verdade não são líderes e que mais exercem o controle do que incentivam o diálogo. Mas, eu acho que essa tendência tem que se aprofundar, e essa deve ser a atitude dos dirigentes, pensar em comunicação como um espaço de discussão, de debates, de respeito às divergências. Com as redes sociais que estão por aí, com a participação cada vez mais dos consumidores, do público, os dirigentes que não respeitam esse embate de ideias não tem muito futuro. As organizações que não

	dialogam evidentemente estão sob risco. Diria que alguns empresários têm percebido isso sim, até porque não tem como não perceber, a percepção e a prática tem um caminho diferente.
Participante 2 Jornalista (Docente)	Eu acho que o primeiro é a valorização, enxergar a comunicação na centralidade do processo e não enxergar como um elemento a mais, um apêndice, uma assessoria terceirizada que existe para apagar incêndios, isso não, inclusive a gente já tem as organizações modernas e inovadoras que já começam a trabalhar com isso, você tem um setor de comunicação com profissionais diversos, de várias áreas diferentes com experiências diferentes. O próprio <i>Facebook</i> tem isso, o <i>Google</i> também tem isso, que mais do que ficar apagando incêndios a gente começa a prever crises, o que pode acontecer, como a gente pode atuar neste sentido e eu acho que tem uma coisa bastante interessante: Esses novos profissionais têm conseguido dialogar melhor com as pessoas porque percebem que o “não diálogo” pode ocasionar problemas piores, é o que a gente tem reparado com as redes sociais, por exemplo. Não falar é a pior coisa, deixar a pessoa falando sozinha? – Esquece, ela vai “detonar” sua imagem, sua credibilidade. E muito rápido. Se antes ela não conseguia fazer isso, hoje ela consegue e em um segundo, muito rápido. O seu “super carro” pode transformar em uma lata velha, é bem interessante isso.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	Primeiro, compreender sua importância. Isso é essencial. Depois, criando condições e trazendo, no organograma, a comunicação próxima da alta gestão.
Participante 4 Jornalista	Aí vocês falaram tudo o que deveria ser realidade: que a comunicação seja um diferencial de competitividade. Isso é o meu sonho. Na verdade, independente da visão administrativa,

(Atuante no Mercado) (*)	a comunicação é um diferencial de competitividade. O que é preciso é estar sempre atualizado, não se desesperar pela comunicação da concorrência e comunicar de acordo com as suas metas, histórico e missão. Muitas vezes os dirigentes não têm condições de entender todas as áreas, mas os gestores de cada área precisam apresentar as propostas para a direção e convencer da importância. Ainda mais quando se fala em comunicação para empresas que não tem a comunicação como serviço principal. O poder de convencimento é a principal estratégia do profissional de comunicação. É ele o responsável pela área. É ele que tem que propor e conquistar os investimentos. É dele a responsabilidade de comunicar e fazer bem.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	A comunicação é uma área que deve ser agregada ao planejamento estratégico de uma empresa. Quando uma empresa vai pensar em se posicionar no mercado, ela tem que pensar na maneira como ela vai comunicar como ela vai relacionar esses valores e esses objetivos que ela tem com os públicos que ela se relaciona. Então, a partir do momento que ela integra a comunicação a sua atuação em um horizonte de tempo de três à cinco anos, por exemplo, ela traz a comunicação como um diferencial, como uma capacidade para interagir dentro do ambiente no qual ela está inserida.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Como competitividade eu vejo não tanto a área de relações públicas eu vejo mais a área de publicidade, porque ali a competitividade é mesmo de dizer: “A minha marca está aparecendo.” Para o RP eu acho que é uma coisa muito mais de imagem institucional, muito mais de trabalhar essa parte de que eu preciso comunicar os outros quem eu sou, e não a minha marca, não vender, não está ligado diretamente a competitividade, eu vejo o RP muito mais como um gestor da comunicação, de organizar as informações, e entender o que? – Uma das coisas que eu vejo que é importante para o RP, e

	eu sinto isso quando o RP trabalha em redes sociais, por exemplo, que ele é o único profissional que entende o público alvo, o restante não entende do público que você quer atingir, eles ficam fazendo campanhas e campanhas, jornalistas criam textos gigantescos e não sabem pra quem estão escrevendo. O RP é o único que tem a preocupação de quem está me lendo, quem está me vendo, quem são essas pessoas, quem eu quero atingir. Então eu acho que dentro dessa parte das empresas, elas tem uma dificuldade diferente, até mesmo da nossa, elas não entendem ainda a diferença do publicitário, do RP e do jornalista, o que cada um pode fazer. Aí elas colocam um profissional para fazer tudo e às vezes aquele profissional não consegue atuar, precisa do multidisciplinar, precisa de outros profissionais para agregar, e a comunicação é muito grande, ela é interna, externa, tem várias formas que você pode trabalhar dentro de uma empresa e às vezes eu vejo que mesmo depois desses 12 anos, ainda a preocupação fica no externo, que a comunicação interna ainda está muito lá atrás.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	Também volta na questão estratégica, por que a gente sempre vai “patinar” nesse mesmo “esqueminha” que eu falei nas outras questões. Se a organização, seus administradores e gestores não têm uma percepção da importância, vai continuar sendo instrumental, e não estratégica; ela pode soar como uma ferramenta que funciona, não vai passar disso. Se a organização não tem uma percepção da comunicação como função primeira, pra ela desenvolver as atividades, até porque independente do tipo de serviços, de produto, ela vai precisar de pessoas, então a comunicação é uma ferramenta fantástica, para agregar e também para dividir as pessoas. Se a organização não percebe isso, esse valor com certeza se perde, porque a atuação dela é instrumental, é só para “apagar fogo”, que para a gente, enquanto RP não funciona, pelo menos foi o que eu aprendi o pontual não vai resolver, ele tem

	que ser estratégico de “pai e mãe” mesmo. É uma questão que tem que ser abordada do menor funcionário a mais alta hierarquia. Tem que permear todos esses caminhos da organização, e aí o organizacional já é mais minha “praia”. Porque eu percebo essa integração como unânime, e não como uma unanimidade burra, porque a língua que une a organização são seus objetivos, Se as pessoas não sabem e não participam desses objetivos, perde completamente o sentido e a comunicação volta a ser instrumental, e aí pra mim já não é função, ferramental não agrega nada, não constrói efetivamente relacionamentos, que para gente é primordial, não vai sair disso, e a organização fica ali, com atuação limitada, que vai se refletir em todos os relacionamentos, tanto interno quanto externos, e aí pode ter o profissional que for que não vai mudar isso.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Dar espaço para que os profissionais realmente mostrem a que vieram, e estes mesmo profissionais devem provar – por meio de métricos – que o intangível da comunicação pode ser mensurado. Para tanto, os mais completos conseguirão (im) por seu valor no interior das organizações.
Participante 9 Publicitário (Docente)	De fato, é entender que a comunicação está em um processo tanto horizontal, quanto vertical dentro das organizações. Desde os níveis diretivos até os níveis operacionais, ela tem que acontecer, ou seja, a equipe diretiva de uma empresa tem que saber do processo acontecendo desde suas decisões até o operacional e precisamos garantir que essa comunicação aconteça na forma vertical e também na forma horizontal, nos departamentos, nas ações, para que isso possa chegar ao consumidor de uma forma coerente, não deixando desvio e falhas internas, para que externamente a impressão seja boa, acertos e adequações são normais e fazem parte do processo. Quando a gente passa a entender essa importância, isso às

	vezes com ferramentas iniciais, ou seja, jornais empresariais, <i>manusletter</i> , só para dar início aos trabalhos e o processo começar a fluir, começar ter uma organização de quem comunicará quem, como a comunicação deve chegar; quais são os níveis de comunicação abordados; qual a garantia de que todos receberão a informação; qual informação que todos devem receber e quais são os públicos para determinadas informações. Isso, de fato, um profissional de Relações Públicas, um assessor de imprensa, entre outras funções, vai conseguir fazer a gestão a ponto de afirmar que a comunicação interna flui muito bem.
--	---

Quadro 4 - As atitudes dos dirigentes para que a comunicação seja um diferencial de competitividade.

Em caráter de unanimidade são definidos como aspectos primordiais aos dirigentes das organizações em busca do diferencial de competitividade, a valorização da comunicação como ferramenta verdadeiramente estratégica, bem como ao uso deste processo de forma planejada e executada por todas as camadas da organização.

Ferrari (2009,p.133) posiciona-se sobre as organizações em meio à competitividade:

O futuro passa a ser visto como um resultado de processos emergenciais, de situações desconhecidas que dependem de múltiplas variáveis. Dessa forma, diante da dificuldade de se preverem certezas, vivemos no espaço das incertezas, o qual exige a adoção do pensamento estratégico, em substituição ao linear, por todos aqueles que querem sobreviver.

Para a atuação das organizações neste cenário, são propostos pelos participantes da pesquisa o conhecimento dos públicos e o diálogo entre as lideranças. São sugeridas novas visões sobre o planejamento estratégico de comunicação nas organizações e a viabilização da execução de ações planejadas pelos departamentos de comunicação através da aceitação dos dirigentes.

Marchiori (2008,p.159) observa que :

Como estamos vendo, as organizações precisam de pessoas capazes de se comunicar entre si. O ato da comunicação deve

estar em equilíbrio com os fatores comunicados. Não adianta as pessoas ditarem regras e se comportarem de forma completamente diferente; isso gera falta de credibilidade e de confiança em relação ao caráter do indivíduo junto a seus colegas.

A relação que a autora faz sobre a importância da comunicação interpessoal vai ao encontro da visão dos participantes da pesquisa, que enfatizam a questão do diálogo e do posicionamento das lideranças. Ressalta também a importância da comunicação aberta entre todas as áreas das organizações.

Pode-se concluir que, na visão dos participantes da pesquisa, os departamentos de comunicação tornam-se a voz dos públicos dentro do planejamento, sendo assim, deve ser estimulada a valorização da comunicação, e de modo que possibilite a atuação dos profissionais sem que haja barreiras entre a comunicação e os públicos.

É necessário que o entendimento sobre a relevância da comunicação em condições estratégicas seja claro para a organização como um todo, e que não só a comunicação seja integrada, mas todas as camadas da organização, efetivando assim, a comunicação horizontal, e acessível a todos os públicos.

5 - Em termos de eficácia, como você avalia a utilização da comunicação quando é trabalhada por um departamento interno de comunicação e quando há a terceirização deste processo?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Eu acho que necessariamente o trabalho operacional de comunicação não precisa ser interno, mas a gestão sim. Não acho razoável que se desloque para fora da organização todo o trabalho de gestão da comunicação, mas o trabalho operacional, alguém que possa fazer assessoria, alguém que possa cuidar dos eventos, ou das promoções, ou das campanhas publicitárias, não tem problema que seja feito fora, desde que a gestão seja feita internamente. O planejamento, a organização tem que ser feito internamente. A execução, a

	parte operacional pode ser feita fora, às vezes até em muitas organizações as coisas não acontecem todo tempo. Ter uma estrutura interna, grande para dar conta de cada coisa não é economicamente viável, as organizações pensam nisso. Delegar a gestão para terceiros eu acho arriscado, até porque os terceiros mudam, os terceiros podem “vazar” informações, e você tem coisas que valem a pena manter sob um certo controle, você tem concorrências. Então eu diria que a cabeça tem que estar internamente, a parte operacional você pode resolver “lá fora”, algumas organizações preferem jogar tudo “lá fora”, e na hora da crise, na hora de certas coisas percebem que isso é problemático.
Participante 2 Jornalista (Docente)	Isso é muito claro. Quando você tem uma situação que é trabalhada por um setor que está envolvido na organização, que conhece a cultura organizacional dificilmente esse setor vai propor uma atividade ou uma ação que não dê certo. O terceirizado vem com um olhar externo, não estou dizendo que ele não seja competente, ele é muito competente, mas se ele “peca” na cultura organizacional, já não vai, aquilo não vai ter o efeito que seria necessário, não vai ter o resultado que seria necessário e mais do que isso, corre-se o risco muito grande de que as pessoas se sintam desvalorizadas na própria organização, quero dizer, você tem um problema e chama alguém de fora para resolver, você não pode ter alguém aqui, permanente. É dessa forma que eu avalio.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	Conheço bons exemplos nas duas situações. O importante é, ao contratar serviço terceirizado, fazer uma espécie de imersão, permitindo que os profissionais conheçam a missão e os valores da organização.
Participante 4 Jornalista	Acredito que ambas as utilizações são importantes. Ter um departamento interno é legal devido a vivência do clima organizacional, mas contratar uma agência para algumas

(Atuante no Mercado) (*)	ações também é bacana por ver a ação com outros olhos. Penso que as ações se completam.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	Eu acho que a eficácia depende muito da dimensão da empresa, se for uma empresa de porte menor, talvez um profissional de Relações Públicas dê conta de trabalhar as demandas de comunicação e relacionamento que existe dentro daquela empresa; então pode ser que quanto a eficácia, se for uma empresa pequena seja suficiente. Já em alguns casos de empresa de porte maior ou se forem atividades de comunicação muito específicas daí talvez a comunicação terceirizada, uma assessoria, uma agência, com uma formação mais especializada para isso, talvez dê conta da complexidade de relacionamento, coisa que um profissional de relações públicas, na sua formação específica, atuando dentro de uma empresa se torne especialista em algumas áreas e não em outras, então por isso eu acho que depende do porte da empresa. Se for uma empresa pequena, um profissional interno pode ser suficiente, se for uma empresa maior, uma agência especializada pode trazer resultados mais eficazes.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Ao mesmo tempo em que eu trabalho aqui, também tenho uma mini agência, e nessa agência a gente trabalha com terceiros. Quando a empresa não precisa de um departamento interno, precisa só de pessoas que entendam de marketing, trade marketing, PDV, eu vejo que um profissional consegue trazer isso ao contratar uma agência. E eu acho isso importante, trazer uma pessoa de fora, eu que estou aqui há muito tempo, na editora, vejo que eu já estou viciada, eu já não consigo mais pensar em solução sem aquele pensamento de que isso não dá certo, isso não pode. A agência terceirizada traz uma solução, às vezes, uma novidade que ninguém estava olhando, para outra lógica. Ao mesmo tempo eu acho que

	deve ter internamente pessoas que contratem essas agências e entendam o trabalho das agências, não adianta um diretor comercial que não entende de marketing, não entende de comunicação contratar uma agência, porque ele vai reprovar as peças, ele não vai entender a campanha, não vai entender uma campanha de comunicação ou qualquer tipo de ação. Então neste caso de terceirizar existem dois pontos: Se a empresa pode ter um setor de comunicação com publicitários, jornalistas e RP's é muito bom, mas se ela não tem, acho que realmente ela deve terceirizar, se ela não tem hoje como colocar no seu quadro de funcionários ela tem que terceirizar, sim. Porque senão ela nunca vai comunicar nada, ela fica ali só no processo.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	O interno conhece a cultura. Então, tem coisas que de repente podem ser abordadas de forma diferente a partir dessa noção. A agência vai produzir um material só pra aquele momento. Essa é minha crítica também, com relação à contratação.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Sou a favor de um departamento interno, haja vista que as terceirizações deixam o processo extremamente frio, distante e superficial. O departamento instalado tem condições de combater os problemas organizacionais e fazer frente àqueles que impedem o crescimento e o fluir da comunicação. Terceirizar pode ser algo rentável para a organização, mas ao mesmo tempo um tiro no pé.
Participante 9 Publicitário (Docente)	Eu vejo que, quando uma organização tem uma terceirização total, ou seja, não há a presença de um único profissional interno, isso por vezes é uma escolha da empresa, e em outros momentos apenas uma etapa que a empresa está vivenciando, ou seja, ela já está há algum tempo no mercado, entende a necessidade, porém ela ainda não chegou ao ponto de agrupar, trazer para sua estrutura interna, profissionais para

	cuidarem disso. Dentro do processo de desenvolvimento isso é natural, ou seja, natural que a empresa passe a trabalhar e gerenciar isso internamente de alguma forma. Quando temos um processo interno, há uma facilidade maior na obtenção de dados, na gestão da informação, no sentido de fazer a informação fluir numa velocidade maior, e quando esse processo é terceirizado há uma menor acessibilidade à informação. Acredito que as duas funcionem, em diferentes níveis e aplicações, o ideal é que tenhamos as duas acontecendo, tanto interno quanto externo. Assim, o externo pode se dedicar e trabalhar em níveis que o interno não precisa se preocupar, ele pode dar atenção e subsídios para essa empresa terceirizada, que por vezes, dependendo da empresa, é mais de uma agência de comunicação e ou publicidade que presta serviços e todas funcionam muito bem, porque existe uma equipe interna preparada para fazer essa gestão. Quem ganha com isso? Todos, porque teremos um mercado que não tem uma única empresa ganhando com esse processo; há uma movimentação mercadológica entre três ou quatro empresas; há também um departamento interno que consegue se especializar nas necessidades da empresa e solicitar uma hiper especialização de acordo com as demandas recebidas. Aqui na região podemos vivenciar a formação de todo esse processo. Já trabalhei em agências que foram contratadas como consultoria para formar equipes de comunicação. Então os profissionais que eram clientes da agência vinham, essa consultoria dependendo de uma estrutura, por exemplo, se fosse um profissional que já estava na empresa e ia só se adequar ao processo, ou então se seria uma consultoria maior, tínhamos um tempo maior para formar essa equipe de comunicação, e o relacionamento entre a agência e anunciante ou agência e empresa, antes e depois, tem uma mudança brutal. A agência passa a ter um trabalho
--	---

	bem mais aprimorado, inclusive, até uma quantidade maior de trabalhos, porque o novo profissional vai enxergar oportunidades que a agência às vezes não tem acesso: “Olha, precisamos fazer um email marketing para dar parabéns aos nossos clientes que completam aniversário.” Fantástico, mas para ter essas informações tem que estar lá dentro, tem que saber quem são os clientes, ter uma gestão. Então, o que podemos perceber de fato é que quando há esse equilíbrio, tanto o externo passa a ter um fluxo maior de trabalho, como a empresa passa a ter um acesso maior ao seu consumidor, um acesso maior a comunicação e assim amplia a vantagem competitiva dela. Consegue ter um relacionamento mais próximo e interessante com o seu consumidor, no sentido de fidelizar esse cliente, e por isso é interessante quando temos esses dois momentos, que de fato, funcionam muito bem.
--	---

Quadro 5 – Avaliação em, termos de eficácia, da utilização da comunicação quando trabalhada por um departamento interno de comunicação e quando há a terceirização deste processo.

Diferentes visões foram manifestadas com respeito aos departamentos internos e externos de comunicação nas organizações.

Os participantes 1 (jornalista) e 9 (publicitário), ainda que com áreas de atuação diferentes, apresentam um posicionamento semelhante: acreditam que os departamentos internos e externos devem trabalhar em parceria para que haja o controle do fluxo de informações e a gestão do processo.

É observado ainda pelo participante 1, que quando há total terceirização da comunicação organizacional, as informações podem ser “vazadas” ou mesmo fugir do controle da própria organização e, segundo o pesquisador da área, em um momento de crise isso pode ser muito arriscado para as organizações.

Sobre os profissionais que atuam nos departamentos internos de comunicação, o participante 2, docente e jornalista, e os participantes 7 e 8, relações públicas, citam ainda que estes conhecem a cultura organizacional e sabem como proceder em meio a uma ação estratégica direcionada a um

determinado público da organização, o que, mediante a uma ação estratégica, minimiza possíveis erros.

Outro aspecto mencionado pela participante 2 é a importância da percepção da valorização dos profissionais que estão inseridos internamente nas organizações.

Marchiori (2008,p.31) defende a importância do conhecimento da cultura organizacional e aponta que:

Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsantes e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma crítica as mudanças do mundo e do mercado

Outra questão, também abordada pelos participantes 4 e 6, jornalista e relações públicas, respectivamente, é a faticidade com que um departamento externo delimita visões e posicionamentos diferentes daqueles já adotados internamente, sendo um ponto positivo ao processo uma vez que possibilita a visão “macro” que muitas vezes não se tem quando olha-se de dentro do próprio sistema.

Observa-se nesta questão a importância da cultura e clima organizacional para a execução de ações voltadas para a comunicação. Os profissionais dividem suas opiniões entre as formas de comunicação mas concordam com a importância do fortalecimento das estruturas internas para o sucesso da comunicação.

Sobre a eficácia da comunicação entende-se que ambas as formas, interna ou externa, de se trabalhar a comunicação, podem apresentar resultados eficazes, desde que as organizações preocupem-se em alimentar essa fonte de informações de acordo com seus valores. E para que isso aconteça, necessariamente, deve haver profissionais internamente preparados para filtrar o que se produz em termos comunicacionais sobre a organização.

6 - Qual a sua opinião sobre a prática da comunicação integrada nas organizações modernas?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Integrada é como estratégica, todo mundo fala, mas poucos fazem. O que seria a integrada? Seria participar de um processo de gestão integrada, desenhar esse planejamento de forma conjunta, que poucas organizações fazem, integram quando há um <i>JOB</i> específico, o lançamento de um produto você usa a campanha publicitária, a assessoria de imprensa, trabalha com os públicos, mas a gestão integrada é difícil. Isso acontece porque na nossa formação, já na área a gente já se forma fragmentado: Jornalista, Relações Públicas, Publicitário, Marketing, etc., e quando chega às organizações até por uma questão de poder, a gente mantém essas “caixinhas” separadas. Integrar significa só dividir para cada um fazer uma parte? Isso é pouco para o Integrado, até porque você não integra só na comunicação, comunicação tem que estar integrada ao RH, ao planejamento, isso necessariamente não acontece. Até porque eles não respeitam a gente, eles não nos chamam para integrar, eles nos mandam, eles não integram, não há uma relação horizontal. Então está muito longe a prática da comunicação integrada por culpa dos comunicadores, que têm formação diferente e até preconceito em relação aos colegas, nós temos aí disputas corporativistas entre os relações públicas, jornalistas e publicitários, e ao mesmo tempo a gente não se integra com outros setores da empresa, às vezes por culpa nossa, às vezes por culpa dos outros setores, que nos tratam como apêndice, chamam a gente para executar alguma coisa. Nunca a gente decide integradamente alguma coisa, eles sentam em uma salinha com a diretoria e depois mandam a comunicação fazer, coisas de comunicação que a própria comunicação não pode discutir que era a nossa competência decidir isso. Então, eu acho que está muito longe essa prática da comunicação integrada, e ela existe pontualmente, residualmente, em algumas

	organizações, algumas caminham para isso eu posso citar a Natura, sei que ela trabalha assim, mas na prática quando o assunto é de muita importância à comunicação não é chamada, então vale para o dia-a-dia, mas não vale para os grandes momentos. Talvez eles não confiem na gente, achem que a comunicação vai “vazar” informações lá fora. Por isso que não deixam o pessoal de comunicação falar, quando em uma empresa você quer conversar com um chefe de comunicação ele quase sempre não está disponível, porque ele não está autorizado a falar, o de marketing fala, o de finanças fala, outros falam, mas o colega de comunicação quase sempre não está autorizado a falar. Porque ele não é reconhecido na organização como pessoa que tem autonomia para falar, ou ele vai falar besteira, ou ele não está ainda sendo percebido. Ele pode contar casos de sucesso, mas ele não pode discutir temas importantes, então eu acho que essa prática está prejudicada porque nós, entre nós, ainda não nos entendemos e porque a gente também não está integrado com as outras áreas de comunicação, são raríssimas exceções.
Participante 2 Jornalista (Docente)	As organizações modernas já têm caminhado para ter profissionais de diferentes áreas, trabalhando na comunicação integrada, mas isso ainda é uma raridade. As nossas organizações estão começando a perceber esse papel, começando a trabalhar em uma estrutura, que nós chamamos de estrutura em rede, por que nós ainda temos uma estrutura muito antiga, muito arcaica, o que não condiz, porque a organização inovadora precisa entrar no século XXI, isso porque já passou a primeira década, mas elas ainda mantêm algumas estruturas que, pelo que eu tenho observado, tendem a desaparecer, com certeza não vai ser rápido, mas isso tem acontecido ao longo do tempo sim.
Participante 3	Acredito que seja uma meta, muitas vezes, mais do que uma

Jornalista (Docente) (*)	realidade. Sobretudo em organizações que terceirizam ações comunicativas, sem que haja a imersão mencionada na questão anterior e um acompanhamento para integrar os serviços.
Participante 4 Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	Acho que já falei na resposta da primeira pergunta. Em minha opinião não tem como fugir. É a realidade até segunda ordem.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	Devido à complexidade que a globalização impõe de concorrência para as empresas, a comunicação integrada é uma filosofia, uma forma de atender todas as demandas de comunicação que existem, eu acho que ela consegue dar conta das demandas, porém é uma coisa ainda que está muito no papel, que ela pouco se aplica, ou se aplica mais em empresas de grande porte, empresas com uma cultura de comunicação mais estabelecida. Eu acredito que é importante, é uma forma da gente enfrentar as demandas comunicacionais hoje, porém eu acho que a gente tem muitos desafios para colocar isso em prática.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	É difícil falar sobre isso, acho que saí da faculdade com esse sonho e ele ainda não se realizou, e não sei quando vai realizar. Comunicação integrada é algo que as pessoas nem sabem o que é direito, as empresas não sabem o que é, e as empresas “vão fazendo”, é aquela coisa de “hoje eu vejo a necessidade de ter uma página no <i>facebook</i> ”, amanhã eu vejo a necessidade de fazer <i>outdoor</i> , depois eu vejo a necessidade de comunicar meu público interno, é muito emergencial, então não existe comunicação integrada. Eu preciso de um publicitário hoje, mas amanhã eu preciso de um jornalista. É muito difícil ter uma comunicação integrada, que eu falo que é

	nosso sonho enquanto RP, porque a gente aprende muito de comunicação integrada, mais do que as outras áreas e a gente não consegue, mesmo o RP lá dentro não consegue colocar a comunicação integrada em prática, porque a cultura organizacional não é essa, eles não entendem. Se eles não entendem nem de comunicação básica, quanto mais à integrada que ainda, então eu vejo isso com “passinhos de neném”, bem difícil de chegar ao ideal.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	Ela é necessária, ela existe em algumas organizações e em outras, nem tanto, mas é uma prática válida porque sempre traz resultados positivos. A questão da integração e percepção de diversos profissionais pode enriquecer a informação, mas, volta na questão, se não for estratégica ela se perde. Muito embora, quando a organização, por exemplo, pensa em mais de um profissional de comunicação junto, já é outro tipo de organização, de relacionamento e de percepção em relação à comunicação, mas eu acho que é sempre válida, sempre muito enriquecedora, tanto para a comunidade onde essa organização está inserida, tanto para a própria organização que estabelece vínculos internos muito fortes com essa comunidade, e eu acho que é o mais válido entre todos, em relação, por exemplo, a termos mercadológicos. Eu acho que vai por aí a questão da integrada, e da percepção da comunicação integrada em uma organização.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Essencial, mas um processo ainda muito incipiente por conta da visão restrita dos gestores das empresas; se isso é uma impossibilidade em grandes centros, no interior, é ainda pior, pois impera o amadorismo, o QI e a superficialidade com que vêem a comunicação; quem mais impede uma empresa de crescer são os gestores de grandes cargos, lidar com egos é um papel que exige muito dos profissionais de comunicação.

Participante 9 Publicitário (Docente)	Não acredito que seja só um sonho, acredito que a comunicação integrada é uma realidade, desde que haja uma equipe que consiga ser integrada, eu acho que em um departamento de comunicação e marketing, isso de fato acontece. Você tem um departamento de comunicação em uma empresa, que tenha profissionais de jornalismo, relações públicas, publicidade e até de audio visual e outras atividades que desenvolvem dentro de suas competências os processos que essa empresa precisa. Então a assessoria de imprensa não precisa estar em um espaço desconectado com o departamento de propaganda, eles têm que estar juntos, e é importante que a empresa, independente do seu porte, consiga entender essas necessidades. Eu tenho diferentes ações e ferramentas que eu preciso trabalhar, eu preciso ter uma assessoria de imprensa, eu preciso ter uma simulação de comunicação promocional, no sentido da propaganda, eu preciso ter uma ação mais próxima de relacionamento com meu cliente, e como eu alcanço isso? Com profissionais internos que façam essa gestão ou com alguns profissionais que saibam acionar empresas capazes de dar o suporte. Eu posso ter um assessor de imprensa, ou um profissional que vá cuidar do relacionamento com o cliente, mas que saiba acionar a assessoria de imprensa externa, que é o que vemos acontecer em alguns casos. Temos um profissional de comunicação dentro da empresa, mas não necessariamente o assessor de imprensa interno, e mesmo assim eu vejo a comunicação integrada acontecendo, não só internamente, mas na rede de contatos dessa empresa. Isso é interessante e uma visão recente das empresas, pois há pouco tempo era tudo muito restrito ha algumas ações, por exemplo, eu tinha um assessor de imprensa, e ele muitas vezes “dava conta de tudo”, quando na verdade ele precisa sabe acionar uma agência de propaganda, uma produtora, um veículo de
---	---

	comunicação, tem que ter esse diálogo para que as coisas aconteçam bem.
--	---

Quadro 6 – Opiniões sobre a prática da comunicação integrada nas organizações modernas.

Sobre a prática efetiva da comunicação integrada nas organizações modernas, os participantes 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8, formados em jornalismo e relações públicas, são unânimes ao afirmarem que essa prática caminha a passos lentos rumo a sua concretização no dia-a-dia das organizações, mas que já existem algumas exceções que podem ser citadas como exemplo de sucesso.

Dessa forma, entre tantos fatores que podem impedir a comunicação interna de aderir ao processo de integração, os profissionais e pesquisadores afirmam que, na maioria das vezes, os aspectos mais relevantes se voltam ao entendimento das organizações sobre a necessidade da integração de todas as suas áreas internas. O participante 1, jornalista e pesquisador da área, ressalta ainda que, muitas vezes, a comunicação é vista como um apêndice da organização, não sendo atribuído o valor e a responsabilidade que deveria.

Sobre a comunicação integrada, Kunsch (2003,p.179) afirma:

Nosso intuito sempre tem sido demonstrar que a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada.

O entendimento da comunicação integrada citado pela autora é também relacionado pelos participantes da pesquisa como um ponto primordial às organizações para que este processo funcione.

Em outro ponto de vista, o participante 9, formado em publicidade, ressalta a comunicação integrada como um novo interesse, uma visão recente adquirida pelas organizações e exigida pelo mercado, o que tem levado este processo a se tornar uma prática acessível, desde que a organização e seus colaboradores estejam dispostos e preparados para essa execução, tendo em vista, que uma organização necessita de profissionais de diferentes áreas para conclusão de determinados trabalhos.

De maneira geral, a partir das informações expostas, nota-se que a comunicação integrada é vista pelos profissionais de todas as áreas da

comunicação, participantes desta pesquisa, como uma estratégia que, se bem gerida, pode obter resultados que traga sucesso às organizações e que as mesmas entendam a sua importância e percebam a necessidade de flexibilização, iniciando um futuro avanço que envolve os perfis integrados dentro de uma organização.

7. Que perfil/cultura a organização deve ter para trabalhar a comunicação integrada?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Essa gestão integrada. Reconhecer a comunicação como estratégica, entender como a organização precisa ter uma cultura de comunicação, que a cultura de comunicação da organização não é só o pessoal da comunicação, tem que ter uma cultura de comunicação que vai passar pelos chefes, pelos líderes, pelos empresários, e isso necessariamente a organização ainda não faz, muitas vezes nós executamos tarefas específicas, mas os outros não se comprometem com a comunicação, as fontes não falam, o pessoal sonega informações, aquilo que a gente acha importante, os outros colegas das organizações acabam boicotando, não é só a comunicação que consegue fazer comunicação das organizações, no dia-a-dia os funcionários mantêm contato com públicos internos e externos, os diretores, os dirigentes. Muitas vezes o pessoal da comunicação fica sabendo em último momento de coisas que lá em cima se decidem, então eu acho que falta mesmo essa cultura de comunicação. A competência de comunicação não é só o gerente de comunicação, o assessor ou o RP que tem que ter, todo mundo na organização, inclusive os líderes, têm que ter uma competência em comunicação, saber dialogar, saber encaminhar as coisas, e necessariamente muitas organizações têm chefias que não dialogam, têm pessoas que

	não tem o perfil adequado para conversar com os públicos, e assim por diante. Enquanto não tiver essa cultura de comunicação, evidentemente, a comunicação vai ser um pouco “capenga” na organização.
Participante 2 Jornalista (Docente)	Eu acho que a primeira característica é abertura e inovação. Isso é essencial. Se a organização é uma organização tradicional e tradicionalista. Ser tradicional é diferente de ser tradicionalista: você pode ter uma empresa tradicional, que está há muitos anos no mercado, uma empresa familiar, mas você tem uma filosofia, visão, valores e missão que são inovadores e diferentes, mas, por exemplo, quando você tem organizações que são tradicionalistas, altamente hierarquizadas, autoritárias e dominadoras, não adianta você querer ter uma comunicação integrada. Primeiro que você não vai ter, normalmente essas organizações tem a estrutura de um dirigente que domina tudo e quando ele precisa, tem um assessor externo, que normalmente também vai fazer o que ele quer, e também não vai funcionar. Pelo que nós temos observado essas instituições tendem a enfraquecer cada vez mais.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	Uma cultura mais “aberta”, que permita o diálogo
Participante 4 Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	Não acredito em perfil/cultura. Acredito que todas têm capacidade de trabalhar a comunicação integrada.
Participante 5 Relações	A primeira coisa, ela precisa ter a comunicação como algo que realmente ela dê valor, ela precisa ter um trabalho, uma

Públicas (Docente)	atuação de comunicação anterior para que ela consiga desenvolver valores de relacionamento de comunicação que permitam a comunicação integrada. Eu entendo a comunicação integrada como uma evolução no processo de comunicação de uma empresa.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	A hierarquia da empresa é muito dura, então é aquela coisa: O diretor não entende, o diretor não quer, o gerente não entende, o gerente não quer, então eu vejo que as organizações que têm essa cultura muito verticalizada sempre vai fazer só o emergencial, só aquilo que precisa fazer na hora, não vai fazer a comunicação integrada. Eu vejo um grande problema enquanto a gente tiver essa coisa de “planos de carreiras”, se não tiver pessoas que tenham um cargo alto que trabalhe comunicação eu não vejo que ela consiga entrar. Então deve haver um gerente de comunicação, um diretor de comunicação, se não tem, não abre a cabeça, aí a cultura vai ficar enraizada dentro do segmento que ele atua. Se ele atua com venda de água de galão ele só vai querer vender aquilo, ele não vai se preocupar com a comunicação, e na comunicação, o problema maior é que ela fica em segundo plano. O meu primeiro é venda, lucro, o segundo a comunicação, e às vezes ela vai ficando para trás e a falta de venda ou lucratividade de uma empresa é porque não esta sendo feita a comunicação correta, e eles não entendem esse impacto e a comunicação como um todo, deste a interna, a externa, a parte de campanhas, de assessoria de imprensa. Às vezes as pequenas ações de comunicação fazem com que a lucratividade cresça, às vezes não é uma campanha publicitária, às vezes são ações pequenas, e aquilo vai trazer o lucro. As pessoas pensam “gasta-se muito”, mas não é um gasto, é um investimento. Enquanto as pessoas acharem que comunicação é um gasto, um custo isso não vai andar, as empresas vão continuar engessadas neste modelo que a

	gente usa verticalizado.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	Partimos do princípio de que qualquer uma poderia adotar a comunicação integrada, porém, ela demanda uma estrutura, isso tem um custo, não é uma organização de “fundo de quintal” que vai conseguir. Até por que uma organização, por menor que ela seja não vai ter a necessidade de agregar profissionais de comunicação. A partir do momento que uma organização tem essa necessidade, já estamos falando de outra estrutura de organização, já é outro tipo de postura. Qualquer uma que de repente perceba e tenha condições de manter uma estrutura mínima, pode ter, seja de primeiro, segundo ou terceiro setor, multinacional, nacional, uma empresa local. Ela pode ter mais de um profissional? Pode, mas aí caímos no mercadológico, porque, por exemplo, não adianta manter uma boa estrutura de comunicação se ela não vai precisar usar com tanta frequência, não vai ter essa demanda. Por que existem questões que ela, de repente trate internamente e que funciona, aí mais de um profissional de comunicação perde a finalidade. Um bom profissional de RH vai resolver alguns problemas que ela tenha internamente, o que não deixa de ser uma oportunidade para o profissional de comunicação agregar esse profissional de RH para construir diversas coisas em favor dessa organização. Mas é um caso a se pensar. Toda organização pode ter uma estrutura bacana de comunicação, seja ela integrada, não integrada, assessoria de RP, assessoria de imprensa, desde que ela tenha demandas e como manter essa estrutura. Isso é o essencial. Se ela tiver condições de manter e perceber as necessidades, vai criar espaço pra nós, enquanto profissionais de comunicação, para trabalharmos.
Participante 8 Relações	Um perfil que compreenda que todas as áreas podem contribuir para o bem da organização, para sua saúde; é como

Públicas (Docente) (*)	uma junta médica, desde que integrada, o sucesso do paciente é mais certo e possível.
Participante 9 Publicitário (Docente)	Acredito que ela tem que conseguir entender o processo dela, o perfil e a cultura organizacional, que é uma batalha muito grande. Cultura organizacional é um processo que exige do profissional de RP um trabalho muito contínuo para conseguir construir essa cultura, em que ela entenda a amplitude das ações que ela faz, ou seja, o meu produto é uma etapa da minha empresa, resultado de processos, e todos esses processos fazem parte de uma cadeia em que eu consigo receber um tipo de material e oferecer outro material ou produto para o meu consumidor. Eu não posso mais pensar em somente vender produto, eu tenho que pensar na gestão de todo esse processo, por que eu posso me aprimorar em fazer um produto muito bem, mas meu processo está falho, eu preciso entender processo como um todo, pois além de fazer produto, eu tenho a possibilidade de oferecer um serviço ou ações ao consumidor. E onde isso vai trabalhar a comunicação integrada? Quando amplio a visão a respeito do que eu faço, eu consigo entender o todo e como eu posso aprimorar todos os processos, e aí eu vou precisar da comunicação integrada, com uma comunicação especializada, eu não vou conseguir pensar em todas as necessidades que essa empresa possa vir a ter, portanto, quando eu tenho uma visão de amplitude maior da empresa, de uma empresa ser entendida como organização, que trabalha com pessoas em seu processo, com todos os prós e contras, que consiga fazer uma gestão até mais próxima do RH, que trabalha com recursos da empresa também, e ter um maior entendimento e buscar aprimoramentos. Por isso existem empresas que se preocupam e investem muito nesse processo, que estão

	sempre no ranking das melhores empresas para se trabalhar.
--	--

Quadro 7 – Sobre o perfil/cultura que a organização deve ter para trabalhar a comunicação integrada.

O participante 1, jornalista e pesquisador da área, destaca que para a organização estar apta a trabalhar a comunicação integrada como um processo estratégico, é necessário que a cultura seja voltada para a comunicação. Assim como o participante 6, formado em relações públicas, o participante 1 acredita que os dirigentes e os líderes, devem ter a competência da comunicação para que ocorra uma mudança em todas as áreas da comunicação.

Nesta mesma ótica, Kunsch (2003,p.160) cita que:

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

A abertura à inovação e ao diálogo também são pontos abordados pelos jornalistas, participantes 2 e 3, o que também vem ao encontro do pensamento do participante 9, publicitário, que acredita na ampliação das visões dentro da organização. O participante 5, formado em relações públicas, acredita na comunicação integrada como uma evolução no processo da comunicação .

Sobre a visão estrutural, o participante 7, formado em relações públicas, afirma que para a implementação da comunicação integrada, a organização precisa ter uma estrutura e uma demanda que comporte a atuação destes profissionais.

Apenas o participante 4, formado em jornalismo, afirma não acreditar em perfil ou cultura específica para se trabalhar a comunicação integrada nas organizações.

Observa-se, nesta questão, com base no posicionamento dos participantes, que diferentes formas de classificação definem um mesmo perfil de organização apta a trabalhar a comunicação integrada, ou seja, uma organização que, conforme cita o participante 8, formado em relações públicas, compreenda a integração de todas as áreas da organização, que se abra ao

diálogo com seus públicos e analise a comunicação como um processo estratégico.

Sobre isso, Marchiori (2008,p.141) assim se posiciona:

Assim, é necessário criar não só mecanismos, mas processos efetivos para que a área de comunicação possa conhecer e envolver os diferentes públicos da organização, buscando seu entendimento, sua consciência, sua compreensão, enfim, sua participação e fidelidade.

É preciso que as organizações abram seus espaços para a comunicação e adotem a cultura da comunicação como uma estratégia abrangente em todos os seus processos.

8 - Qual é a relação que você faz entre a teoria e a prática da comunicação integrada?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Na teoria tudo bem. Na prática as coisas não acontecem por esses motivos que a gente já levantou aqui, nós comunicadores entre nós brigamos, e nós com outros temos problemas de integração. Nós temos mais disputas com o RH do que parcerias, nós temos problemas com o marketing, muitas vezes são caixinhas separadas no organograma, nós temos problemas com o planejamento, muitas vezes eles que decidem os indicadores de comunicação para avaliar o trabalho da gente, não é a gente que propõe. Então na prática falta ainda ter esse trabalho articulado, esse trabalho que reconheça nosso papel. Muitas vezes a teoria é muito bonita e a prática não funciona, sobretudo no caso do integrado e do estratégico.
Participante 2 Jornalista (Docente)	Eu acho que na teoria, comunicação integrada funciona muito bem, é um mundo maravilhoso, eu acho fantástico, mas na verdade nós ainda temos muita dificuldade. Por quê? Nós não formamos um profissional integrado, e ao mesmo tempo, eu acho que primeiro você precisa ter dentro da teoria e da

	prática a noção, a concepção de que nenhum profissional é completo, que vai contra o princípio que a gente tem agora, de uma sociedade midiaticizada, onde as pessoas são multitarefa. Eu acho isso uma mentira. As pessoas não são multitarefas assim como imaginam, as pessoas tem diferentes capacidades de aprendizado, mas isso não significa que elas tenham realmente desenvolvido todas as habilidades. Você por exemplo, tem a capacidade de aprender matemática e física muito bem e isso não quer dizer que você tenha desenvolvido isso e que queira trabalhar com isso. Dentro da comunicação integrada, precisamos definir primeiro, o que é de quem e a ideia de compartilhamento. O que compete a quem, quem é que deve fazer o que. Esse deve fazer é uma obrigação? ou todo mundo deve aprender a fazer? Acredito que nós ainda somos muito territorialistas nesse sentido e essa é uma visão que não me agrada. Por exemplo, eu estava em uma aula de jornalismo esses dias, estranhei e questionei a sala sobre não ter visto Tccs que verssem sobre assessoria neste semestre, não ter projeto sobre isso. Eles disseram que não queriam só escrever release. Mas, não é só isso, esse é apenas um aspecto. Mas, quem escreve release, é o jornalista? Não, quem escreve release, pode ser o jornalista, mas se não tiver o jornalista, pode ser outro profissional que escreva o release, não tem regra para isso, e as pessoas ainda estão trabalhando com a ideia de: esse espaço é meu, esse é seu. Trabalhar integrado significa que você é capaz de compartilhar o seu espaço, e a verdade é que nós ainda não fazemos isso, nós se quer nos traduzimos como profissionais de comunicação. O que você faz? Sou Relações Públicas. A sua identidade primeira, nunca é a comunicação, e para trabalhar integradamente deveria ser, precisamos mudar culturalmente para depois mudar teoria e prática, é assim que eu enxergo.
--	---

Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	A prática esbarra em questões como a cultura organizacional; a falta de uma visão estratégica por parte da alta gestão; a segmentação excessiva dos serviços de comunicação e a falta de preparo dos profissionais para integrar todas as ações, o que pressupõe, também, uma formação de gestão.
Participante 4 Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	No dia a dia percebo que a comunicação integrada é bem fácil de ser lidada, mais até do que a fragmentada. Basta ter tempo, pessoal, ideias e investimento.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	A teoria fala sobre a importância da atuação dos profissionais de comunicação de diferentes áreas para tratar as diferentes necessidades de comunicação. Se nós virmos na teoria isso funciona de uma forma harmoniosa, onde tudo é perfeito, porém a gente sabe que na prática existem muitas diferenças entre os profissionais da comunicação e isso já vem desde a própria graduação nos cursos de comunicação, então há ainda uma união que a comunicação integrada prega na teoria que infelizmente a prática ainda não possibilita.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Na teoria tudo é lindo, a principal dificuldade que eu vejo é dinheiro. Eu estou no mercado de trabalho há muito tempo, a gente faz um plano lindo, um plano de comunicação integrada contendo tudo àquilo que a empresa precisa, e lá ele vai fazer só uma coisa, ela não vai ter dinheiro para o resto, esse é o grande problema, e a falta de argumentação dos profissionais sobre a importância do resto, também acho que é um grande problema. Porque as pessoas têm muito medo de serem “podadas”. Eu, por exemplo, sou uma analista e falo para minha gerente: “Olha, precisa fazer isso, isso e isso”, mas por quê? - As pessoas não têm poder de argumentação, eu vejo que o profissional sai sem esse poder de argumentação porque ele não faz pesquisa, não sabe o que está

	acontecendo no mercado, então essa falta de poder de argumentação e a falta de entendimento de que tem que existir investimento, esses orçamentos reduzidos para tudo, eu vejo que esse é o grande problema. Isso não vai para frente, então na teoria é lindo, eu faço um plano lindo de comunicação integrada, você vai a uma empresa, pode fazer como terceirizada ou mesmo contratada da empresa, mas o que “pega” mesmo na prática é que a gente aprende o lindo e o real não é bem aquilo lá. Então você tem que fazer o “jogo de cintura”, faz uma ação, depois faz a outra, depois tenta implementar a outra. Então eu vejo muita diferença entra a teoria e prática mesmo, mas eu acho que a gente tem que aprender a teoria, senão a gente nunca vai conseguir fazer a prática, é importante a academia ensinar a teoria.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	É que nós lemos muitos autores, e minha visão é meio crítica em relação a isso, porque pode ou não acontecer essa integração. Eu acredito, a partir da minha postura, que seja possível sim, um Relações Públicas, junto com um profissional de Publicidade, de Jornal, e a partir disso tem muita coisa legal que pode sair em prol da organização, porém, ao mesmo tempo, voltamos aquela questão, se a estrutura da empresa não demanda tudo isso há uma perda, sendo que um desses profissionais pode atender mais especificamente determinada necessidade da organização. Se for uma situação mais genérica, uma percepção mais ampliada, mais trabalhada, eu acho que é válido que isso aconteça. E na teoria muito embora lemos prós e contras, eu, particularmente, vejo como possível e válido, apesar de termos autores que “pregam” esse equilíbrio e também desequilíbrio, e é uma coisa que me incomoda muito, por exemplo, nós Relações Públicas, temos uma reserva de mercado que na ditadura trouxe diversas consequências para nossa categoria, para nossa profissão, e isso a gente paga até hoje. Uma boa assessoria de imprensa

	pode ser feita por um profissional de Relações Públicas tranquilamente, porque eu acredito que muitas vezes nós exercitamos mais a escrita em função de outros dados, que não só os jornalísticos; produzimos peças bem mais interessantes e aprofundadas, do que um jornalista poderia produzir e também adequada a cada público, já que temos essa formação. E a teoria contempla isso também, essa desconstrução da comunicação, ou seja, um profissional de Publicidade pode fazer algumas coisas de RP talvez, um profissional de Relações Públicas faz o que um Jornalista faria, talvez, aí depende de cada profissional, e é importante repensar essa questão porque vamos cair na história da formação de novo, não são todos que podem e são capacitados, mas da mesma forma temos profissionais mais completos, que de repente não seria comunicação integrada, mas um profissional mais embasado em outras áreas e que pode fazer o serviço de mais de um. É algo para pensarmos, porque lemos pouco nas teorias de comunicação, não só da integrada, mas de todas as formas de comunicação.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Uma inviabilidade por conta da mesquinha das organizações e de seus gestores, sobretudo em pequenas e médias empresas e mais ainda em cidades de menor porte, distantes dos grandes centros. Há esperança! Não sei se todas empresas estarão vivas até perceberem essa necessidade.
Participante 9 Publicitário (Docente)	É interessante tanto no aspecto teórico e depois na prática. Na teoria conseguimos identificar os limites de uma maneira mais fácil, por exemplo, eu consigo entender o que é assessoria de imprensa; o que é uma assessoria de comunicação; o que é uma equipe de eventos; consigo delimitar aplicações. Enquanto que, na prática, isso se entrelaça de acordo com as atividades, e com as demandas que o mercado tem. Isso é um

	tanto quanto até esperado, por que o profissional vai estar ligado em diferentes ações dentro de uma empresa, vai estar na sua função, e com diferentes atividades. Esse entrelaçamento entre teoria e prática é o romper limites, ou seja, se o indivíduo está trabalhando na organização de um evento, não pode falar com a imprensa? Não, a prática oferece uma dinâmica que unifica os aspectos teóricos, e isso é interessante já dentro da própria formação um pensamento mais interdisciplinar. É necessário entender qual e como é o processo de uma assessoria, de uma organização de evento, entendendo qual é seu início, meio e fim para saber exatamente como fazer, e depois na prática é importante saber que esses processos se entrelaçam, pois ao mesmo tempo em que desenvolve-se algumas atividades, complementa-se outras de forma natural.
--	---

Quadro 8 - Relação entre a teoria e a pratica da comunicação integrada.

Para todos os participantes, a teoria é essencial ao desenvolvimento prático da comunicação integrada, porém, há relevante mudança quando seus princípios passam a ser concretizados.

Kunsch (2003,p.150) assim define a comunicação integrada:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Segundo os participantes 1 e 2, ambos com formação em jornalismo, e o participante 5, relações públicas, a prática da comunicação integrada torna-se muito diferente da teoria e, dessa maneira, inviável pela formação de cada profissional. Destacam que o meio acadêmico não viabiliza a formação de profissionais integrados, que saibam analisar o mercado e efetivar práticas coerentes, causando dessa forma, entre os próprios comunicadores, uma disputa articulada, ao invés de fortes parcerias.

O posicionamento do participante 2, jornalista, concretiza-se através da excessiva exigência do mercado por profissionais que sejam multidisciplinares,

que agreguem diferentes capacidades e habilidades, absorvendo a ideia de compartilhamento e funcionalidade dentro de uma organização. Já, em contrapartida, para os participantes 3, jornalista, e 8, relações públicas, o essencial se volta à capacidade de absorção, visão e estratégia por parte dos gestores comunicacionais que, devem estar preparados para se integrar de maneira efetiva, mesmo nas organizações que não estão inseridas nos centros metropolitanos e não são organizações de grande porte.

Possuir grandes investimentos, departamentos de comunicação que possam atender uma demanda muito ampla, para os participantes 6 e 7, formados em relações públicas, nem sempre é válido. O quesito estruturas e investimentos foram os pontos de partida e são vistos por eles como essenciais, quando relativos ao porte da organização em questão e a demanda com que a mesma se relaciona, já que em várias organizações de pequeno porte, profissionais trabalhando de maneira isolada são mais produtivos e conseguem assim, suprir as necessidades organizacionais.

Ainda sobre a relação entre teoria e prática da comunicação integrada, torna-se relevante citar que, a mudança nas organizações deve ocorrer culturalmente, para que essa prática torne-se cada vez mais dinâmica, unificando os aspectos teóricos e interdisciplinares, indo ao encontro do exposto pelo participante 9, publicitário, que define como principal diferença entre teoria e prática o rompimento dos limites do que os profissionais de cada área devem fazer.

É válido lembrar que, entre teoria e prática, sempre haverá divergências, haja vista que na prática de qualquer processo contamos com as contingências que podem ser pontuais em cada organização. Contudo, se tem uma visão de que a comunicação integrada passa por barreiras e que os próprios profissionais precisam aprender a superar, como: a disputa de espaços, a desvalorização das áreas e a exigência de algumas organizações no que se refere a designação de um único profissional apto para cuidar de todo o processo da comunicação.

9 - Muito se fala sobre a invasão de área entre os profissionais de comunicação. Como você avalia este processo na comunicação integrada?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Na verdade, eu acho que a gente não devia pensar em invasão de área porque essa é uma área interdisciplinar e acho que todos nós de comunicação devíamos transitar pelas áreas sem muito problema. Eu não vejo porque o jornalista não pode estar trabalhando a comunicação interna, não vejo porque o relações públicas não pode estar trabalhando assessoria de imprensa. Eu acho que o comunicador hoje, sobretudo nas estruturas enxutas, tem que ter uma visão bem regente desse processo, então não deveria haver invasão de área, nem deveria ficar preocupado se outras áreas estão invadindo o da comunicação, se estão invadindo é porque, certamente, nós não estamos conseguindo desempenhar esse papel. E é verdade que isso acontece, nos laboratórios farmacêuticos muitas vezes são pessoas com a formação na área de biológicas, nas áreas de engenharias são engenheiro, têm MBA, tem pós graduação, evidentemente essas pessoas de outras áreas estão invadindo a comunicação. Eu não vejo isso como problema, eu acho que se nós somos competentes e capacitados, esse espaço é nosso. E algumas organizações vão encarar a comunicação como uma coisa muito especializada, muito técnica, às vezes nem a gente quer desempenhar esse papel em algumas organizações. Mas existe, só que eu não vejo problema, acho que essa é uma disputa que está aberta, acho que todas as áreas deviam ser assim e a comunicação sobre esse tipo de invasão porque muita gente acha que pode fazer a comunicação, mas se é competente, se tem esse <i>know hall</i> eu não vejo porque. Jamais brigaria porque um colega de outra aérea está ocupando meu papel. Na prática, pelas pesquisas feitas pela ABERJE você tem uma porcentagem grande de gestores na

	área de comunicação que não são de comunicação, e quem decide se funciona ou não funciona são as próprias organizações, não somos nós por um diploma qualquer que vai excluir esse pessoal. Não adianta, eu não vou obrigar a IBM contratar um RP, ou contratar um jornalista. Se ele achar que tem que ser outro “cara” vai ser outro “cara”, não tem como tirar, até porque ele pode designar essa função com outro nome, ele pode burlar qualquer tipo de controle, então eu acho que a gente tem que estar capacitado para ocupar este papel, e se a gente está capacitado esse espaço será nosso. É a mesma briga com o jornalista com o diploma, acaba o diploma, mas boa parte das redações acabam aceitando o jornalista, o bom jornalista é melhor que qualquer outro, porque ele tem uma vocação natural para trabalhar nessa área, outras pessoas não querem fazer o trabalho braçal do jornalista, todo mundo quer ser colunista, mas ninguém quer fazer a reportagem, ninguém quer “tampar” por aí, então é uma questão de estar capacitado que este papel sempre será do comunicador, os nossos cursos dão essa capacitação e a gente tem que estar preocupado com isso, jeito de ocupar o espaço tem, porque tem os cursos de especialização, pós, MBA em comunicação em todo lugar. E um médico, um colega da área de letras ou qualquer coisa com esse título avança em cima da área, se ele está avançando é porque ou os empresários estão validando ou porque não estamos conseguindo ocupar esse papel. Eu não vejo porque criar uma lei para impedir que eles ocupem, nós é que temos que estar atentos para ocupar os novos espaços, eu não sou muito corporativista nesse ponto.
Participante 2 Jornalista	Acredito que eu já tenha falado um pouco disso, mas, eu acho que precisamos primeiro aprender a abrir para o outro. Nós falamos de uma era de compartilhamento, por exemplo, nós adoramos falar da web 2.0: compartilhar, compartilhar,

(Docente)	compartilhar. Mas, a verdade é que as coisas que são realmente importantes e estratégicas para você, você não compartilha. Compartilha somente aquilo que você acha que não tem perigo o outro saber, que não tem problema e que não vai te afetar. Mas, por exemplo, você não vai compartilhar: Fui chamada para fazer uma entrevista em tal empresa amanhã. Você já viu alguém fazer isso? Nós não fazemos isso, e não compartilhamos nossas habilidades também. Precisamos aprender a fazer isso no ambiente organizacional, sem nos sentirmos ameaçados, por isso que isso passa pela cultura da organização e infelizmente, as organizações que são mais tradicionais valorizam aquele profissional que sabe tudo, não o profissional “compartilhador”, normalmente aquele que compartilha acaba passando de “você foi o bobo que contou” ou “você foi o bobo que compartilhou”. Então, nós precisamos mudar a cultura de valorização do profissional para poder ter o profissional com capacidades diferentes também.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	O mercado não dá importância para a área de formação, mas para a competência que os profissionais demonstram ter. Isso não soa bem no âmbito acadêmico, mas é a realidade. Até porque, essa “invasão” não acontece apenas com profissionais da comunicação. Há sociólogos trabalhando na área, por exemplo. Na comunicação integrada, a formação diversificada pode ajudar, mas é preciso respeito, humildade e uma boa gestão. Assim, cada uma conhecerá bem seu papel.
Participante 4 Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	Não penso em invasão de área. Acho que as áreas da comunicação se completam. Jornalista, RP... São todos comunicadores. Entendendo o processo a comunicar, ambos têm capacidades e habilidades profissionais para buscar soluções. Acredito muito na capacidade profissional, vontade de se aperfeiçoar, vontade de fazer o certo, buscar resultados,

	se superar. Não gosto de segmentação de profissões.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	Na comunicação integrada, cada profissional tem a possibilidade de exercer a sua profissão,. As suas habilidades especificamente, porque só um jornalista, ou só um relações públicas, ou só um publicitário não consegue dar conta de todas as demandas de comunicação que uma organização possa ter, então eu penso que nesse ambiente é possível sim ambos profissionais atuarem conjuntamente, mas cada um com suas habilidades, com seu conhecimento, porém a gente sabe que ainda na prática, uma profissão se sobrepõe à outra.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Isso nunca vai acabar, e o problema não é nem esse, o problema é que a internet hoje em dia está tão “jogada” que é assim: Uma pessoa quer fazer um site, mas o sobrinho fica o dia inteiro na internet e vai fazer para ela. Eu vejo que o maior problema hoje não está mais só entre as áreas, está em reconhecimento das áreas de comunicação, em geral, se habilitação é RP, PP, ou Jornal não importa, o problema é que aquele lá que fica o dia inteiro na internet sabe fazer o que você faz, então eu acho que a luta mudou ao longo dos anos, a luta maior não é mais que o RP faz o trabalho do jornalista, a pessoa já não está mais preocupada com isso, está preocupada com quem nem da área é. Porque hoje qualquer um pode ser um “blogueiro”, hoje qualquer um pode ser uma pessoa que cuida de uma página no <i>facebook</i>, porque o <i>facebook</i> já dá tudo, você não tem que entender de nada específico, mas você tem que entender de comunicação, estratégia. A gente aprende tudo isso na faculdade, principalmente o planejamento estratégico é muito importante, como faz a mídia, o relacionamento com o cliente, a gente aprende isso na faculdade, essas pessoas não são da área, são pessoas jovens que estão no dia-a-dia não sabem fazer. Então esse é o maior desafio, não só a minha área entrar na

	sua, claro que um jornalista é o que mais “pega” nesse sentido, ele é quem fica mais chateado, porque o RP dá um jeito de tudo, consegue ser jornalista, publicitário, e o jornalista só é jornalista, então eu acho que ele é o que fica “bravo” neste meio todo. Hoje eu vejo que estão contratando muito mais relações públicas para a área de internet do que jornalistas, porque o Relações Públicas sabe fazer o relacionamento com o cliente, ele sabe de pesquisa, ele sabe fazer o monitoramento das redes sociais, então eu vejo um campo muito maior para o RP do que para os jornalista. Acho que os jornalistas vão ficar cada vez mais nos portais, escrevendo matérias, fazendo assessoria de imprensa arcaica, retrô até, que não cresce. Eu acho que está muito desatualizado e eu vejo que o RP tem muito mais campo diante dessas novas tecnologias. Eu tenho falado muito isso nas minhas palestras, eu falo que se você pegar um RP e um publicitário, você arrasa em uma campanha que seja online ou offline, não precisa sempre do jornalista, só se você for fazer uma revista com muito conteúdo, aí você contrata um jornalista, mas acho que dessas áreas existe uma força maior do RP e do Publicitário.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	Polêmico, porém eu vejo que todo profissional tem seu espaço. Se um bom profissional de RP é capaz de escrever melhor que um jornalista, mérito dele. Nós, enquanto Relações Públicas nos vemos invadidos por outros profissionais que se dizem preparados, e muitas vezes vemos isso, por não nos capacitarmos de forma adequada a produzir tudo o que uma empresa demanda enquanto comunicação, e isso é um fato que não podemos deixar de prospectar para nossa classe. Mas, existem formas de atuar conjuntamente que são interessantes e devem ser consideradas, independentemente da área que a empresa atue trabalhar com outros profissionais, acho válido e eu, particularmente, acredito nessa

	possibilidade de trabalhar junto, não que seja fácil e que um não vá invadir o espaço do outro. Se é conjunto, não tem espaço, acaba sendo algo contínuo, de complementações, e essa percepção é muito importante e às vezes não aprendemos na academia, só você atuando é que você vai perceber que tem potenciais e que o profissional de outra formação também tem potenciais que podem agregar a sua área. Se é um processo integrado, não tem espaço de ninguém, é tudo em prol da organização, não tem como retroceder, se não, não pode ser chamado de integração.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	A comunicação integrada só se viabiliza se estiver composta por profissionais competentes com formação em suas especificidades, mas ainda creio que estamos na fase em que aquele que sabe fazer, ocupa certos espaços, independentemente de sua formação.
Participante 9 Publicitário (Docente)	Eu vejo essa invasão de área muito mais teórica do que como prática. Eu sempre trabalhei em agências que nós tínhamos os profissionais das três áreas, quando não tinha, sempre acabavam contratando porque é essencial ter, por exemplo, ao longo do meu percurso profissional, eu sempre fui redator publicitário, sempre trabalhei com redação e sempre precisei do apoio de um jornalista se tivesse o interesse em trabalhar com redação publicitária. Muitos eram amigos de faculdade, ou pessoas que fui conhecendo ao longo dos anos. Um jornalista fazendo texto publicitário? Sim, pois o texto é jornalística, e a publicidade precisa dele. Nós fazemos manual de campanha, geralmente com 80 páginas, tem que ser um processo descritivo, e que é uma especialidade do jornalista, que consegue desmembrar esse texto de forma mais nítida e simplificada para quem vai ler e o publicitário pode se aplicar em outras ações. Isso é importante ser entendido, e de repente, esse profissional esta invadindo espaço? Se formos

	ver pela visão mais rígida, sim, pois está em uma área publicitária, mas de fato, não, por que ele está aplicando uma competência que ele desenvolveu ao longo do curso, em um foco específico que o mercado está exigindo. Durante a faculdade, eu conversei via internet, com uma agência de Relações Públicas, que ficava em Curitiba, e ao decorrer eles me disseram que haviam acabado de se formar, eram três ou quatro pessoas, e estavam se especializando na organização de conteúdo para internet, há pouco tempo retomei o contato, e hoje eles têm uma grande equipe. Há dez anos, ninguém falava em gestão de conteúdo para web, estávamos ainda fazendo textos para colocar em sites, uma ou outra empresa que tinha blog, e hoje é praticamente só isso, as empresas vivem de gerar conteúdos para web, faz parte da comunicação delas, e assim volto a falar: As organizações precisam de uma equipe integrada, precisam de um publicitário para cuidar da estética, da persuasão, da atenção que deve despertar; assim como precisa de um relações públicas para identificar como vai chegar até esse público, se a linguagem está adequada, o que precisa ser pensando; e o jornalista vai dar subsídios, o lava para esse texto, ou seja, vai produzir um texto legal, que por vezes vai ser enxuto, em outras vai ser maior, e vai conseguir gerar essa qualidade e quantidade de conteúdo que ele precisa. De fato, eu acredito que essa invasão seja mais nessa questão de cargos, funções e nomenclaturas do que na prática mesmo, porque podemos perceber uma complementaridade muito interessante.
--	--

Quadro 9 – Avaliação sobre a invasão de área entre os profissionais de comunicação no processo da comunicação integrada.

No âmbito das organizações, principalmente, quando a organização adere aos princípios da comunicação integrada, muito se fala sobre a invasão de áreas e da designação de papéis dentro de um departamento de comunicação, por exemplo. Para os participantes, de maneira geral, esse fator

não se torna relevante, desde que o trabalho aconteça e a organização não se prejudique junto aos seus públicos.

Marchiori (2008,p.30) fala sobre a necessidade da integração entre os grupos:

As pessoas vivem e desfrutam de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam, que criam, que interagem, que aprendem a respeitar, a entender, a integrar vozes, a conversar, e que resulta em compartilhar o que é formado daquele momento tido como conhecimento. Essa visão merece atenção e prática por parte do profissional de comunicação que deseje atuar de forma estratégica nas organizações, não sendo “mero” produtor de veículos de comunicação.

Em consonância com a visão da autora observa-se, de acordo com o exposto, que todos os participantes deixam clara sua aceitação quando trata-se de conhecer ou apresentar sua área a um outro profissional, saber quais são as técnicas e capacitações para se fazer o trabalho.

Os participantes 1 e 2, ambos jornalistas, afirmam que o mercado torna-se uma disputa aberta, já que, atualmente, outros indivíduos nem sempre formados, podem executar determinadas ações do âmbito da comunicação.

Em complementação aos argumentos do participante 2, os participantes 3, jornalista, e 6, relações públicas, afirmam, que cabe às organizações selecionar o que realmente é coerente e traz resultados benéficos ou não, contando com a possibilidade de mudarem até mesmo sua cultura, para que nelas possam agregar profissionais com capacidades diversas, tendo em vista uma maior valorização da capacitação prática.

Para os participantes 4, 5, 7, 8 e 9 as diferentes áreas da comunicação se complementam e a chamada invasão ocorre somente na teoria, já que cada profissional dispõe de habilidades específicas e assim disponibilizam ao mercado ações, que juntas, podem oferecer às organizações planos de sucesso voltados a comunicação.

Analisa-se, com base na opinião dos participantes, que hoje, as organizações preocupam-se mais com a experiência de cada profissional do que com a sua formação acadêmica, por isso até mesmo os profissionais de outras áreas estão se especializando em comunicação.

Sendo assim, a preocupação maior do profissional contemporâneo não deve ser a invasão das áreas, mas sim seu próprio aprofundamento e renovação contínua do conhecimento.

10 - Você conhece alguma organização que utiliza a comunicação integrada como ferramenta estratégica? Poderia comentar sobre o resultado deste processo?

Participantes	Descrição das respostas
Participante 1 Jornalista (pesquisador da área)	Eu cito a natura sempre, eu convivi com a natura e acho que eles têm essa proposta. Na prática, como eu disse, quando as questões são muito relevantes, a comunicação acaba não participando da maneira como deveria participar, no dia-a-dia há um esforço em pensar a comunicação como estratégica, e os colegas de comunicação participam ativamente, mas há decisões que ficam tão restritas que excluem o pessoal de comunicação ou eles são voto vencido, nas demissões, nas crises, nos grandes lançamentos, nos momentos importantes eu ainda não vejo a comunicação participando ativamente. Muitas vezes para comunicar, mas não para decidir conjuntamente, mas eu acho, pela convivência minha, a Natura seria um bom exemplo, eu diria que embora eu não goste, a Vale pode ser um bom exemplo, eu só não gosto porque eu não gosto da organização, não sou muito “chegado” em mineradora e em empresas agroquímicas, mas reconheço que lá eles pensam a comunicação assim. Na prática é como eu disse, quando os assuntos são muito importantes o pessoal de comunicação não “apita” nada, vale para o dia-a-dia, mas para os momentos principais não vale, ainda não chegamos a ocupar esse espaço. Mas elas pensam assim, elas trabalham assim, e a coisa só “pega” quando o negócio é de alta administração, parece que o pessoal de comunicação fica

	excluído, já aconteceu da Vale ter ganho o prêmio de empresa do ano e a pessoa que vai receber o prêmio é demitida no mês seguinte, então você vê como funciona, as coisas não são muito estáveis nessas organizações porque tem o interesse de investidor, tem interesse político, tem troca de comando, isso na empresa pública acontece a cada momento, cada vez que troca alguém da EMBRAPA, que acabou de mudar agora, é uma colega de relações públicas a chefe da EMBRAPA, acho que é a primeira vez, e quando muda a presidência, muda tudo, mudam os postos de comando, então depende muito de organizações, depende muito de setores de atuação e depende muito de momentos principais, parece que na hora “da onça beber água”, o pessoal da comunicação é excluído e isso é o que eu acho ruim, porque no fundo isso mostra que na prática a comunicação não é ainda autenticamente estratégica para as organizações, porque o pessoal de comunicação nessa hora é colocado à margem, a opinião dele não vale nada, na área pública é a mesma coisa, nas grandes decisões vale mais o interesse político do que o profissional, e aí ninguém consulta a área de comunicação, passam por cima e fazem besteira. A área pública faz besteira, a área privada faz besteira, e isso só mostra que ainda temos um bom caminho a trilhar.
Participante 2 Jornalista (Docente)	São poucas, mas, por exemplo, meu pai trabalhou durante muitos anos na Confab que fica em Pindamonhangaba, inicialmente a Confab era uma empresa de capital nacional, e até que ela foi comprada por uma canadense que virou TenarisConfab, virou uma outra empresa, o que mais me chama atenção é que meu pai é torneiro mecânico, então ele não fazia parte da gerência nem do primeiro escalão, quanto menos do segundo, mas houve um trabalho muito interessante porque ele sempre levava esses materiais para casa, então eu sempre pude ver esse materiais, e você percebia que o

	departamento de comunicação era uma comunicação integrada, pela qualidade dos produtos que desenvolvia, e pela forma como tratava as pessoas, então antes de você ter aquele alarde: “Nossa uma canadense vai comprar a empresa”, eles já estavam trabalhando isso com meses de antecedência, então assim tinha um departamento só para isso então não tinha rádio peão, nenhum funcionário estava desesperado achando que ia ser mando embora, porque é a primeira coisa que você pensa, então primeiro acalma tudo, tanto que nessa empresa o sindicato é inoperante, porque ele não tinham porque discutir, não tinham porque brigar, quase não existia, e era uma realidade completamente diferente, porque a gente estava vindo de São Bernardo, das greves do ABC, esse era o contexto, então o departamento de comunicação foi brilhante. Eu lembro dos materiais que eles desenvolviam que eram fantásticos, teve até visita aberta na empresa inteira, para família inteira, para criança, então ao invés de você instaurar o clima de terror, eles fizeram uma festa quando a empresa canadense chegou, ao invés de ser uma agonia, foi feita uma festa para apresentar os novos diretores, e o mais interessante: Não teve uma demissão. Esse é um exemplo.
Participante 3 Jornalista (Docente) (*)	Orientei um TCC no qual uma aluna verificou, nas agências e assessorias de Bauru, como a comunicação integrada acontece. Na verdade, ou não acontece ou acontece de forma restrita. Segundo os profissionais pesquisados, o principal problema é a falta de visão dos empresários que contratam seus serviços. Eles querem ações pontuais e não processuais, limitadas a públicos específicos. No caso, a mídia. Isso reitera a ideia que a direção da organização é o primeiro público a ser trabalhado pelos profissionais de comunicação organizacional.
Participante 4	Conheço muitas, mas posso falar da USC. Basta ver o que

Jornalista (Atuante no Mercado) (*)	fazemos. Temos a comunicação de marketing, a interna, institucional, nos relacionamos com a diretoria, definimos os processos pensando não apenas na solução, mas em como comunicar. Quanto mais temos este processo estruturado, mais conquistamos clientes. A empresa é uma só, o cliente não enxerga pessoas, departamentos, por isso temos de falar a mesma coisa, usar a mesma linguagem e só com força de comunicação é que se consegue isso. É claro que a USC não é o exemplo perfeito, até porque não conheço um exemplo perfeito, mas buscamos fazer sempre o melhor.
Participante 5 Relações Públicas (Docente)	Hoje em dia diversas organizações de grande porte, por exemplo aqui no interior nós temos a Lwart, principalmente empresas novas, mais flexíveis, que se abrem à essa possibilidade da comunicação integrada, eu acho que na região temos a Lwart, a Tilibra, a editora Alto Astral, pelo que já ouvi falar. Você percebe que de modo geral são empresas de grande porte que já têm uma cultura de comunicação anterior, infelizmente empresas menores, isso não acontece tanto, é uma coisa mais restrita. Mas a gente tem casos de empresas mais familiares que se abriram a essas modificações, empresas de capital aberto que conseguem aplicar a comunicação integrada.
Participante 6 Relações Públicas (Atuante no Mercado)	Conhecer de perto a gente só conhece as multinacionais, eu vejo mais cases de como funciona. Uma empresa que trabalha muito, aqui próximo da gente, eu vejo que a Tilibra trabalha uma coisa legal, eles conseguem separar bem uma parte de agencia que eles trabalham, a publicitária que está lá dentro, eu conheço a bem pessoa que trabalha lá com publicidade, tem uma parte só de comunicação interna separada e tem a parte de assessoria de imprensa que trabalha por fora, então eu não conheço nenhuma empresa hoje, próximo de nós, no interior que tenha todos os profissionais dentro dela, é tudo

	terceirizado.
Participante 7 Relações Públicas (Mestrando)	As que estudamos, várias aqui da região, que a gente sabe da batalha de cada profissional para se estabelecer. Sempre são de sucesso, infeliz ou felizmente é uma constatação, sempre são parcerias de sucesso de organizações que conseguem resultados bacanas e bem estruturados nas diversas possibilidades da comunicação, mas tem coisas que acabamos não sabendo, justamente por conta dessa questão interna, que não sabemos como funciona a tônica. Particularmente, não conheço, já vi várias organizações, inclusive locais que trabalham essa questão, mas acho que se existe essa possibilidade é questão de cada profissional trabalhar todas as potencialidades da área, comunicação é algo infinito que vejo que tem espaço para todo mundo, porém cada um com a sua capacidade, onde a empresa deve ter muito claro que os profissionais estão ali para contribuir com o todo, e não com o seu ou meu espaço. E aqui perto nós temos exemplos de que esse processo funciona e é válido, eu gosto de saber que existem essas possibilidades, são várias de tecnologia; do setor gráfico, por exemplo, outras que lidam bem com eventos, com Relações Públicas, assessorias, texto jornalístico que um jornalista faz, porém com a contribuição de um RP; publicitários que está na área de design, mas também produz diversas peças que contribuem para comunicação integrada. Eu vejo que existe e é sempre muito positivo pra organização, sendo consideráveis os exemplos de empresas que adotam e desenvolvem esse processo.
Participante 8 Relações Públicas (Docente) (*)	Não, não conheço, embora esteja pensando no interior do estado; quando esse processo ocorre, quase amiúde, os profissionais de RP estão fora do processo, por isso, penso cada vez mais que a realidade da comunicação integrada deve começar com a participação e sensibilidade dos profissionais

	de relações públicas, já que deveria ter uma visão para o conjunto e contexto macro das organizações, o problema é que no afã de ganhar seu espaço, cada área é excludente, deixando as outras de fora por medo de dividir o “bolo”, ledo engano, se as organizações não estão bem com a comunicação profissionalizada, imaginemos sem ela.
Participante 9 Publicitário (Docente)	Sim, eu já atuei e atendi algumas empresas que tem essa comunicação integrada como pressuposto, empresas que independem do seu porte. Como eu havia dito empresas de médio porte que foi implantado departamento de comunicação, no primeiro momento, esse departamento de comunicação era um elo que existia anteriormente, que era a diretoria tomando decisões, hoje, acompanhando essa empresa, esse departamento de comunicação já é uma comunicação integrada, que tem uma produção de conteúdo extremamente alta, tem uma gestão de relacionamento com seu cliente, preocupação com assessoria de imprensa, isso em um espaço de três anos, entre a sua implantação e o processo em que esta agora. Em contrapartida, você trabalha com a empresa, justamente nesse sentido, você é convidado a atender uma demanda específica, para complementar a finalização o processo, já que todo o restante já esta elaborado. Por vezes, você trabalha em um processo, que alguém que você conhece, esta fazendo a parte posterior, e eu só consigo isso com essa gestão integrada, ou você trabalha em um processo paralelo

Quadro 10 – Sobre as organizações que utilizam a comunicação integrada como ferramenta estratégica.

Em sua maioria, os participantes acreditam na utilização da ferramenta como estratégia, porém, se direcionam à empresas de grande porte, que já possuem uma cultura organizacional amplificada, que conhecem e exploram

outros caminhos expostos pela comunicação, como cita o participante 5, docente e formado em Relações Públicas .

Já para o participante 1, jornalista e pesquisador da área, ainda há “exclusão” do profissional de comunicação perante informações importantes, porém, ato falho quando o assunto se volta à comunicação integrada, fazendo com que os profissionais de comunicação se tornem menos autênticos em suas decisões. Ainda para o participante 3, também jornalista, o primeiro público a ser trabalhado pelo profissional de comunicação é a direção das organizações, pois as mesmas se restringem às ações pontuais, quando a execução deveria ser crescente.

De acordo com o exposto pelo participante 9, publicitário, podemos concluir que cada organização deve operar de acordo com suas principais necessidades, pois o mesmo aborda um case de sucesso, em que a organização trabalhava em um mercado específico, direcionava-se ao médio porte, estando com um departamento de comunicação maior que sua própria demanda. Após o trabalho efetivado com seus públicos, principalmente interno, o crescimento entre os departamentos foi recíproco e em um curto período de tempo a organização adequou-se ao aumento de todos os seus públicos essenciais, atendendo a todas as demandas e se fortalecendo junto ao seu mercado de atuação.

De maneira geral, todos os exemplos citados pelos participantes sobre as organizações que utilizam a comunicação integrada, fazem referência a empresas de grande porte, mostrando que este processo ainda não é reconhecido como uma ferramenta estratégica para todos os tipos de organizações.

Ao encontro da percepção dos participantes sobre a integração de toda a organização no processo da comunicação, Kunsch (2003,p.160) afirma:

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos.. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente.

Evidentemente, as grandes organizações requerem demandas maiores. Contudo, a atuação da comunicação pode ocorrer entre todas as esferas organizacionais, promovendo a integração não apenas do departamento de comunicação, mas de todos os públicos de forma sinérgica.

3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Com base na pesquisa realizada com profissionais de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, segmentados entre a área acadêmica e empresarial, foi possível levantar opiniões sobre a viabilidade da comunicação integrada/estratégica no contexto das organizações contemporâneas.

No que diz respeito à importância e utilização da comunicação pelas organizações contemporâneas, pode-se considerar que a comunicação ainda não assumiu o papel que lhe cabe perante as organizações.

Com o avanço tecnológico e a utilização das novas mídias, pelos mais variados públicos, grande parte das organizações passou a valorizar a comunicação como uma ferramenta essencial ao seu desenvolvimento e, sobretudo, ao seu relacionamento com os públicos. Contudo, observa-se de maneira geral, que os departamentos de comunicação ainda não têm autonomia para tomar decisões ou responder pela organização em meio a uma crise.

A formação acadêmica dos novos profissionais de comunicação é um fator que ainda precisa ser explorado, uma vez que, na era da informação e do conhecimento, não é mais aceitável que se formem profissionais sem o aprofundamento nas ferramentas que podem e devem ser utilizadas pelos comunicadores dentro das organizações. Apesar do notório crescimento do número de cursos de graduação, especialização e mestrado na área de comunicação, ainda são apontadas falhas que comprometem a atuação destes novos profissionais no mercado como, por exemplo, alguns cursos com conteúdo incipiente.

Para que se concretize a preparação do aluno ao mercado competitivo é preciso que a academia entenda a importância do estímulo ao estudo das ferramentas estratégicas e da integração entre os profissionais das áreas da

comunicação para que esse processo seja integrado a partir do âmbito acadêmico.

Os dirigentes das organizações também devem estar atentos e dar o devido valor aos departamentos de comunicação, pois há uma constatação unânime, por parte dos pesquisadores, sobre as barreiras postas por lideranças e dirigentes das organizações que definem as ações do cotidiano e convocam os profissionais de comunicação apenas para colocá-las em prática, quando os próprios profissionais deveriam planejar as ações pois são os que conhecem os públicos e estão aptos a definir estratégias direcionadas à cada necessidade organizacional.

Em vista da opinião dos pesquisadores e profissionais, os departamentos de comunicação podem ser eficazes sendo implantados interna ou externamente. Contudo, um fator de extrema relevância para que as organizações consigam administrar o fluxo da comunicação, é o conhecimento aprofundado da cultura organizacional. Logo, nota-se que, toda organização que deseja comunicar-se com seus públicos, precisa de profissionais habilitados para acompanhar as necessidades do mercado sem esquecerem da cultura organizacional.

Em se tratando da comunicação integrada, ainda não se pode esperar grandes retornos das organizações sobre este processo; entretanto, ele é avaliado pelos pesquisadores e profissionais como um avanço na comunicação.

É preciso, no entanto, entender o significado da comunicação estratégica/ integrada, que não se resume a integração entre os profissionais da área, mas abrange todo a amplitude das organizações e dos departamentos que fazem parte dela.

Para que haja esta integração, a cultura da organização deve ser baseada no diálogo horizontal, na abertura de espaço para que os profissionais de comunicação exerçam seus papéis de pesquisadores de mercado, assessores, gestores da informação e representantes dos públicos que exigem um olhar cada vez mais crítico e estratégico.

Outros fatores que ainda dificultam a prática da comunicação integrada nas organizações são: a exigência por parte dos dirigentes em ter um único profissional apto à realização de todas as atividades de comunicação, a

imposição dos profissionais sobre a própria consciência, a adoção de políticas que valorizem a comunicação nas organizações e a disputa de espaços entre os profissionais.

Nos aspectos que tangem à disputa de espaços entre os profissionais, a visão dos pesquisadores e profissionais posiciona-se favorável à abertura do mercado e entende que a disputa de espaços não está apenas na área de comunicação, e que a preocupação do profissional inserido neste contexto deve ser qualificar-se em sua área de atuação com o intuito de ser reconhecido pelo seu conhecimento e experiência no mercado, o que, de acordo com a visão dos participantes da pesquisa, são os fatores que chamam a atenção das organizações modernas.

Como exemplo de utilização da comunicação integrada, ainda são citadas organizações de grande porte que chamam a atenção por suas ações estratégicas e por terem em seu quadro de funcionários profissionais das diversas áreas da comunicação, mas não foi possível obter um exemplo de organização com a implantação efetiva e contínua deste processo.

Dessa forma, pode-se concluir que, através dos aspectos relevantes de todo o desenvolvimento do trabalho, os objetivos delineados inicialmente foram atingidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo as pesquisadoras coletaram informações, por intermédio de pesquisa bibliográfica e qualitativa, a respeito de Relações Públicas e Comunicação Integrada, o que possibilitou concretizar os objetivos delineados no início do processo de busca de informações.

Foi uma experiência gratificante, na medida em que se pode trabalhar com questões extremamente pertinentes ao âmbito de Relações Públicas.

Tendo em vista o percurso desenvolvido durante o período acadêmico, como pressuposto, o trabalho abordou importantes considerações, definições e conceitos sobre o ambiente corporativo, tais como, a comunicação organizacional em seus diversos segmentos, públicos, profissionais atuantes e, principalmente, a integração destes fatores, que vieram ao encontro da questão que norteou o presente estudo, já que a mesma se caracterizava pela busca de informações e processos viáveis para a efetivação da comunicação integrada de uma organização como um todo.

Com o intuito de tornar a trajetória do estudo mais abrangente e concretizar os objetivos inicialmente expostos, tendo como base as informações obtidas na pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, para que Relações Públicas, Jornalistas e Publicitários pudessem expor pontos positivos e negativos que possibilitam ou não a execução do trabalho integrado no âmbito organizacional.

Sendo assim, ainda com base nos objetivos iniciais, a pesquisa qualitativa abordou de maneira geral, as ferramentas, o relacionamento e a viabilidade eficaz da comunicação integrada como um todo. E, dessa forma, podemos ressaltar que, os profissionais pesquisados acreditam no êxito do processo da integração, embora a maioria ainda não veja como uma realidade, porém, quando implantado deve ser adequado ao perfil de cada organização e executado de maneira estratégica.

Para Kunsch (2003) não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno. Pelo exposto, é importante ressaltar que os profissionais pesquisados também acreditam em uma visão mais ampla das organizações e, mesmo considerando o cenário competitivo em que elas estão

inseridas, juntamente com o contínuo crescimento da área de atuação dos comunicadores, pode-se garantir o espaço de cada profissional no desenvolvimento das ações estratégicas exigidas pelo mercado, desde que o mesmo permaneça atualizado e flexível às necessidades das organizações e até mesmo do mercado, atuando de maneira proativa às novas realidades.

Entre outros posicionamentos, ainda pode-se constatar a necessidade das organizações modernas em agregar profissionais que saibam executar de maneira coerente e ágil, seus principais objetivos em relação aos seus públicos estratégicos e que, independente de seu currículo, trabalhe a gestão da comunicação, já que esse é um dos pontos primordiais.

Em complementação, outro aspecto ressaltado pelos profissionais entrevistados, é a evidência de que existem deficiências pontuais na execução de determinados processos e, entre eles, a comunicação estratégico-integrada. Logo, pode-se concluir que os profissionais do mercado são reflexos dos estudantes acadêmicos e que cabe também às universidades uma otimização de processos teóricos, para que posteriormente seja apresentado o cenário prático.

Para concretizar a definição do que é Comunicação Integrada, não somente as diversas áreas da comunicação devem estar em consenso mútuo, mas também, todos os departamentos que se vinculem ao processo de gestão, delimitando funções específicas e objetivos similares, a fim de que os trabalhos se complementem e não disputem importância dentro das organizações, fazendo com que as estratégias se tornem completas, e que não apresentem falhas quando disponibilizadas aos públicos, atingindo a essência do que é integrado.

Por fim, para que as organizações mantenham-se estáveis no mercado contemporâneo, é preciso que tenham a percepção de todas as suas necessidades, mantendo profissionais aptos à realização de todas as suas estratégias, sendo elas integradas ou não.

E, para finalizar, destaca-se que o presente trabalho foi elaborado baseado em fundamentos bibliográficos e, tendo como base a percepção prática, contando com a atuação de profissionais acadêmicos que estão em contato direto com as diretrizes da comunicação, expondo experiências e contextos que enfatizem a prática da Comunicação Integrada.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação (des) Integrada**. Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo2.php

Acesso em: 20 set 2011.

GRUNING, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional – um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação Organizacional Integrada: Alicerce intrínseco da economia de comunhão**. São Paulo, 2007. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde.../4829961.pdf .

Acesso em: 12 set. 2012

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política.** São Paulo: Summus, 1995.

APÊNDICE A – Roteiro de Questões

1. Qual é a sua visão sobre o cenário atual das organizações em relação a importância atribuída a utilização da comunicação como ferramenta estratégica?
2. Expresse sua opinião sobre a formação acadêmica dos novos profissionais de comunicação atuantes no mercado contemporâneo
3. No seu modo de ver, de que maneira os cursos de comunicação incentivam e instruem os alunos a estudar as ferramentas de comunicação como um processo importante para o cenário competitivo?
4. E no âmbito das organizações, qual deve ser a atitude dos dirigentes para que a comunicação seja um diferencial de competitividade?
5. Em termos de eficácia, como você avalia a utilização da comunicação quando é trabalhada por um departamento interno de comunicação e quando há a terceirização deste processo?
6. Qual a sua opinião sobre a prática da comunicação integrada nas organizações modernas?
7. Que perfil/cultura a organização deve ter para trabalhar a comunicação integrada?
8. Qual é a relação que você faz entre a teoria e a prática da comunicação integrada?
9. Muito se fala sobre a invasão de área entre os profissionais de comunicação. Como você avalia este processo na comunicação integrada?

10. Você conhece alguma organização que utiliza a comunicação integrada como ferramenta estratégica? Poderia comentar sobre o resultado deste processo?