

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
TURMA 2011/2012

**AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E O
FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL:
DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES**

GOIÂNIA
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
TURMA 2011/2012

**AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E O
FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL:
DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES**

Aluno: Marco Aurélio Vigário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da UFG, como requisito para a obtenção do título de **Especialista** em Assessoria de Comunicação e Marketing.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Simone Antoniaci Tuzzo

Goiânia
2012

AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E O FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES¹

Marco Aurélio Vigário²

Resumo

As Organizações são sistemas hierarquizados, regidos por normas e coordenados de forma a transformarem recursos materiais, humanos e conhecimentos em produtos e serviços, conforme os seus objetivos. Por serem formadas por pessoas, as Organizações têm na Comunicação uma parte inerente a elas. O conceito de Comunicação Organizacional ou Comunicação Empresarial começou a se desenvolver no Brasil a partir dos anos 1970. Antes disso, a atividade exercia influência apenas residual no ambiente das Organizações. A partir das décadas de 1980 e 1990, porém, o campo profissional e teórico das Assessorias de Comunicação experimenta significativa mudança status, assumindo papel estratégico para empresas, profissionais, entidades, órgãos públicos e ONGs. A introdução do conceito de Comunicação Integrada passa a exigir um novo perfil do profissional da área. O planejamento estratégico feito de forma sistematizada e baseado em dados inteligentes contribui para a consolidação dos valores da Organização junto à Opinião Pública e a consecução de seus objetivos. Opinião Pública não é a opinião de todos, mas de públicos específicos. A influência junto à Opinião Pública é um processo que está ligado à troca de informações e à formação de ideias.

Palavras-chave: Comunicação, Organizações, Comunicação Organizacional, Assessoria de Comunicação, Comunicação Integrada, Planejamento, Imagem Organizacional, Públicos.

Introdução

Como uma Assessoria de Comunicação pode contribuir para o fortalecimento da imagem de uma Organização?

Para qualquer organização, hoje, a comunicação tem uma função estratégica. Nem sempre foi assim, porém. O espaço, a importância, a função e o objetivo dos departamentos de comunicação nas empresas vêm se transformando e ganhando complexidade ao longo do tempo.

O professor Wilson da Costa Bueno (2003) enumera cinco fases principais das Assessorias de Comunicação no Brasil. A partir da década de 1970, a atividade passa de uma função residual a uma função estratégica no ambiente organizacional. Indissociáveis, prática e teoria se desenvolvem concomitantemente, com a realização de eventos e a produção teórica dedicadas ao tema.

1 Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Assessoria de Comunicação e Marketing da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob orientação da Profa. Dra. Simone Antoniaci Tuzzo.

2 Graduado em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, onde cursa a pós-graduação *lato sensu* em Assessoria de Comunicação e Marketing. Coautor do livro *UEG 11 anos - Construindo o Futuro* (Goiânia: Trilha Comunicação, 2010, 100p). Repórter e colunista do jornal *O Popular*, de Goiânia. E-mail: marcovigario@gmail.com

Mesmo a denominação dessa subárea da comunicação permanece aberta e sujeita a discussão. Ao se referirem a ela, os profissionais e estudiosos da comunicação empregam termos como Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial, Comunicação Corporativa, Relações Institucionais, Assuntos Corporativos e Relações Externas.

Este artigo tem por objetivo especular teoricamente sobre o tema exposto na pergunta inicial. Baseia-se, para isso, em uma pesquisa que pode ser classificada como “qualitativa” e “exploratória”. A opção do trabalho é exclusivamente pelo levantamento bibliográfico, a partir do referencial teórico já publicado em livros, revistas, jornais e meios digitais.

Com a intenção de avançar no tema, promovemos o diálogo entre autores, notadamente os brasileiros, como Margarida Kunsch, Teobaldo de Andrade e Simone Tuzzo, que têm refletido e publicado regularmente sobre o tema das Assessorias de Comunicação. Recorremos, também, a autores da Teoria Geral da Administração, como Antonio Cesar Amaru Maximiano, Anna Maris Pereira Moraes e Peter Drucker, para tentar delimitar o conceito de Organizações, que está intrinsecamente ligado ao objeto deste estudo.

O primeiro capítulo é dedicado justamente a esse esforço de entendimento sobre o significado do termo Organização. Aqui, algumas das palavras-chave utilizadas são recursos, normas, objetivos, coordenação, produção, conhecimento e eficácia. Há também uma caracterização dos tipos de Organizações. Na abordagem de autores funcionalistas, que serão contrapostos em seguida, já é possível captar indícios sobre o que motivou o aumento da importância das Assessorias de Comunicação no ambiente organizacional. Tentamos ainda explorar a visão de que a Comunicação é parte intrínseca às Organizações.

No segundo capítulo, percorremos um breve histórico do campo profissional das Assessorias de Comunicação. Para entender esse processo evolutivo, lançamos mão do trabalho do professor Wilson da Costa Bueno, publicado em *Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa* (Manole, 2003), que enumera cinco grandes momentos da área no Brasil, saltando em 25 anos, praticamente, de uma função residual a uma função estratégica. Kunsch cita também quatro realidades distintas da Comunicação Organizacional – termo adotado por ela – no País hoje.

O terceiro capítulo é dedicado a explicar a importância do planejamento estratégico e de seus conceitos, estratégias e ferramentas para o papel cada vez mais relevante exercido pelas Assessorias de Comunicação no ambiente organizacional. Baseado em dados não-empíricos, ele ajuda a agregar valor e alcançar os objetivos traçado pela Organização. Destacamos também as diferenças entre os documentos que podem resultar do processo de planejamento, quais são: o plano, o projeto e o programa.

Ainda no terceiro capítulo abordamos o que é o conceito de Comunicação Integrada e como ele se converte na prática em uma resposta das Organizações às aceleradas mudanças sociais,

econômicas e políticas percebidas nos últimos anos. Enfrentando o desafio de conquistas públicas novos e sempre mais exigentes, as Organizações têm na Comunicação Integrada uma ferramenta estratégica para a construção, proteção e divulgação de uma imagem positiva.

1. As organizações

Em primeiro lugar, o que é uma organização? Segundo Antonio Cesar Amaru Maximiano (1995, p. 91-92), uma organização é “uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Esses recursos podem ser humanos, materiais, financeiros e/ou informação. A organização transforma esses recursos pelo trabalho coordenado em produtos e serviços.

Anna Maris Pereira Moraes (2004, p. 91) reforça que as organizações têm ações orientadas por objetivos e acrescenta: “São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca”.

Para Maximiano (p. 94), o que diferencia um grupo social “primário”, como a família, de uma organização é a existência de regulamentos explícitos para mediar as relações. Nesse sentido, a maior organização “formal” é o Estado. Ainda de acordo com ele, quanto aos tipos, as organizações podem ser empresariais (com finalidade lucrativa), governamentais (administradas pelo governo e com objetivo de prestar serviços à comunidade) e do terceiro setor (com utilidade pública e sem finalidade lucrativa).

Outro paralelo usualmente feito por autores da área é entre instituição e organização. Srour (1998) define instituição como agrupamento de normas sociais, em geral de caráter jurídico, que são socialmente reconhecidas. Já uma organização, ainda de acordo com ele, pode ser definida como um coletivo especializado em produzir certos bens ou prestar determinados serviços.

Restrepo e Angulo (1992) adotam o mesmo viés de análise, acrescentando, porém, a existência de quatro características das organizações: dimensões, elementos, continuidade de inovação e crise do sistema. Cada uma dessas dimensões tem níveis definidos por meio das relações entre os membros e os valores introjetados em cada organização. São eles: participação, reivindicação, iniciativa e integração. A respeito das diferenças entre instituições e organizações, dizem eles:

Entendemos por instituição as formas juridicamente estruturadas para a tomada de decisões legítimas. Chamamos organizações unidades coletivas de ação que utilizam categorias específicas de recursos, cumprem uma função legítima e se orientem por um modelo de autoridade própria (RESTREPO; ANGULO: 1992, p. 31).

Hall (1984) estabelece um paralelo ainda mais sutil, desta vez entre organizações e organizações sociais. Segundo ele, enquanto uma está no campo empresarial, a outra se enraiza na sociedade, compondo um leque mais amplo de relacionamentos e processos dentro dos quais as organizações são apenas uma parte. Afirma ele, sobre “organizações”:

É uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p. 23).

Peter Drucker (1997) chega a uma definição mais simples ao abordar o tema das organizações vinculado ao do conhecimento, dentro do panorama de uma sociedade pós-capitalista. Para ele, a função de uma organização é tornar produtivo um conhecimento. E mais: quanto maior o grau de especialização desse conhecimento, maior o seu nível de eficácia.

Recursos, normas, objetivos, coordenação, produção, conhecimento e eficácia são algumas das palavras-chave usadas pelos autores mencionados para definir o conceito de organização. A partir delas, é possível arriscar uma definição própria: a de que uma organização é constituída por um conjunto de normas que regulam a utilização do conhecimento para processar recursos (materiais, humanos e informacionais) e conseqüentemente produzir de forma eficaz bens e serviços, conforme os seus objetivos.

Retomando Drucker (1997), é interessante sublinhar a introdução de conceitos como especialização e conhecimento e sua vinculação com a eficácia das organizações contemporâneas. Eles podem ajudar a entender por quê o assessoramento em comunicação – atividade baseada em conhecimento altamente especializado – vem ganhando importância ao longo do tempo na hierarquia interna das organizações brasileiras.

1.1. As organizações e a comunicação

A professora e pesquisadora Margarida Kunsch (200-) aborda um ponto de vista mais radical no artigo *Comunicação Organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões*. Segundo ela, por serem formadas por pessoas, as organizações têm como parte inerente a comunicação. É por meio da Comunicação Interpessoal e de processos interativos que as pessoas promovem o funcionamento e, conseqüentemente, atingem os objetivos estabelecidos pelas organizações. “Há mesmo uma corrente de estudiosos que defende que a organização é comunicação e

que ela se auto-organiza com a e graças à comunicação”, afirma (p. 1). Para corroborar a ideia, Kunsch cita James Taylor (2005, p. 215): “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”.

Ainda no artigo de Kunsch (200-, p. 3), é possível verificar que Gary Kreeps (1995) pensa a comunicação como um processo de organização:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (KREEPS, 1995, p. 28)

Kunsch (200-), portanto, levanta um contraponto aos “autores funcionalistas” que compreendem as organizações como entidades limitadas ao cumprimento de objetivos ou fins específicos. Anota ela: “O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação” (p. 2).

Nessa tese da indissociabilidade entre a comunicação e as organizações, a Comunicação Interpessoal tem papel preponderante. Mesmo assim, muitas vezes é subvalorizada. Não obstante esse fato, Tânia Casado (2002) defende que a Comunicação Interpessoal é um ponto crucial na gestão de pessoas nas organizações e se manifesta de quatro formas: verbal, não-verbal, simbólica e paralingüística (*Apud* Kunsch, 200-, p. 4).

2. Breve histórico do campo profissional das Assessorias de Comunicação

Para qualquer organização, hoje, a comunicação tem uma função estratégica. Nem sempre foi assim, porém. O professor e pesquisador Wilson da Costa Bueno cita cinco grandes momentos da Comunicação Empresarial - conceito adotado por ele - no Brasil. O primeiro, anterior à década de 1970, é marcado pela fragmentação. “(...) a comunicação era quase sempre uma atividade residual, exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas” (p. 4). Data de 1967 a fundação da primeira entidade brasileira do setor – a Aberje (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, denominada mais tarde Associação Brasileira de Comunicação Empresarial,

embora com a mesma sigla). A maioria dessas publicações, no entanto, estava atrelada aos departamentos de Recursos Humanos.

Ainda segundo Bueno, as atividades comunicativas – edição de publicações, assessoria de imprensa, organização de eventos, publicidade e marketing – eram feitas de forma isolada, por departamentos e profissionais díspares, resultando invariavelmente em uma “comunicação difusa” e muitas vezes “contraditória” (p. 3).

A partir dos anos 1970, os primeiros cursos superiores de Comunicação começam a ser implantados nas universidades brasileiras. Os profissionais egressos desses programas, aos poucos, percebem a importância mercadológica da atividade. Ao mesmo tempo, muitas empresas de médio e grande portes criam departamentos específicos de comunicação e desenvolvem ações como a publicação de *house-organs* (jornais institucionais). “Mas seria prematuro imaginar que se tivesse verdadeiramente uma Comunicação Empresarial, no sentido amplo com que é conceituada hoje em dia”. (BUENO: 2003, p. 3). Aparecem os primeiros eventos e livros temáticos.

Com a retomada do processo democrático no Brasil e a necessidade de maior transparência nos negócios, os anos 1980 marcam uma mudança significativa de postura das organizações no que diz respeito à comunicação. A área ganha status dentro das empresas e passa a atrair profissionais qualificados. As atividades se profissionalizam com a chegada dos bachareis – jornalistas e relações públicas egressos das universidades (BUENO: 2003, p. 5).

“Talvez seja arriscado dizer que o conceito de Comunicação Empresarial, como se entende hoje, já tenha sido assumido, neste momento, na íntegra, mesmo porque o número de empresas que já planejavam, de modo integrado, suas atividades de comunicação era bastante reduzido. Defendia-se, ainda, quase sempre com ênfase exagerada, a separação entre comunicação institucional e comunicação mercadológica, localizando-se, impreterivelmente, os profissionais de Comunicação na primeira.” (BUENO: 2003, p. 6)

É nessa época também que a chamada “Abertura das Portas” da multinacional Rodhia – elaboração de uma política de Comunicação Social – posiciona a comunicação como “fundamental no processo de tomada de decisões, situação que iria se consolidar na década seguinte” (BUENO: 2003, p. 7).

Nos anos 1990 a Comunicação Empresarial passa a ser “estratégica” para qualquer organização. “Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse” (BUENO: 2003, p. 7). Em consequência dessa mudança no conceito e na prática comunicativa, um novo perfil profissional passa a ser exigido. Não basta agora, ao Assessor de Comunicação, conhecer a técnica jornalística, os instrumentos de relações públicas “ou” as ferramentas persuasivas da publicidade. Numa assessoria de Comunicação Integrada, é preciso conhecer uma coisa “e” outra. É preciso ter uma “visão

abrangente” do processo comunicacional.

Além disso, outras palavras-chave são acrescentadas ao vocabulário do comunicador: planejamento, recursos e tecnologias.

Essas novidades transformaram não apenas o campo profissional das Assessorias de Comunicação, mas a política das organizações, criando “uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania” (BUENO: 2003, p. 8).

Bueno acrescenta ainda que, nos dias atuais, a Comunicação Empresarial vislumbra já um novo patamar no ambiente organizacional, convertendo-se em parte do processo de “inteligência empresarial” (BUENO: 2003, p. 8).

“Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado 'capital intelectual' das organizações” (BUENO: 2003, p. 8)

Margarida Krohling Kunsch (200-, p. 9-10) enumera quatro realidades distintas no panorama brasileiro da Comunicação Organizacional - conceito adotado por ela. A primeira é marcada pela visão de que a comunicação tem “um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes para dirigi-la”. A segunda fica restrita à “esfera técnica/tática, fazendo, sim, divulgação – por meio de assessoria de imprensa, de jornais, revistas, boletins, vídeos, folhetos etc. –, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias”. Já na terceira “a comunicação é reativa, improvisada, feita “por qualquer um”, sem valorizar o profissional especialista”. Na quarta, por fim, “ela existe espontaneamente, mas não recebe nenhum tratamento especial. Ocorre para viabilizar os fluxos de entrada, transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais administrativa e funcional”.

3. Assessorias de Comunicação: conceitos, estratégias e ferramentas

Kunsch também aponta para o crescimento da importância da atividade no ambiente de empresas, instituições e governos. Ela aborda ainda a ideia de que, dada essa importância, as decisões e ações em comunicação não devem ser feitas de forma intuitiva:

“As organizações, como partes integrantes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas novas mudanças e, conseqüentemente, a sua comunicação assume

novas formas de atuação. Deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários.” (KUNSCH: 2006, p.7)

Como ressalta Kunsch, nesse cenário, ganha força o “planejamento estratégico”, sobretudo aquele sistematizado e baseado em dados inteligentes (informações científicas, não-empíricas). Seu objetivo principal é "agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores" (2003, p. 272).

Adão Eunes Albuquerque é até mais enfático: "Independente da filosofia da comunicação de uma empresa – preventiva, ofensiva ou defensiva - a elaboração de planos é indispensável para a solução de problemas ou para a exploração de oportunidades de comunicação" (1981. p. 65).

Antes, porém, para que a organização atenda aos princípios da eficácia, da eficiência e da efetividade (KUNSCH, 2003), é preciso que sua direção compreenda a necessidade de se realizar um investimento efetivo em comunicação como um caminho para a realização de sua missão, visão e valores. Essa tarefa “conscientizadora”, contudo, não é simples. "A primeira etapa do processo de planejamento da comunicação é a sensibilização da alta administração da empresa", reconhece Kunsch (1997, p.32).

Em seguida, ela lista as fases do processo de planejamento estratégico na Comunicação Organizacional:

- “Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação”
- “Estabelecimento de filosofias e políticas”
- “Determinação de objetivos e metas”
- “Esboço das estratégias gerais”
- “Relacionamento dos projetos e programas específicos”
- “Montagem do orçamento geral” (KUNSCH: 2003, p. 272-274)

Não basta, porém, levar a cabo o processo de planejamento estratégico da comunicação – que deve, aliás, estar sempre alinhado ao planejamento estratégico global da organização. Segundo ela, as fases seguintes são a divulgação do plano, a sua implementação, o controle das ações e a avaliação dos resultados.

Há diferenças importantes entre os documentos que podem resultar do processo de planejamento. São eles: o plano, o projeto e o programa.

A elaboração de um plano de comunicação tem por objetivo definir e sistematizar pressupostos básicos para tomadas de decisão. “No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais, os prazos, os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais”, explica Kunsch (2003, p. 366).

A partir dele, é possível diagnosticar a situação da empresa e delinear as linhas gerais de

ação para prevenir falhas, identificar carências, corrigir rotas e aproveitar da melhor forma possível o potencial à disposição. O plano de comunicação pode, portanto, ser o diferencial entre o fracasso e o sucesso do empreendimento.

Já o projeto “consiste, basicamente, numa proposição de ideias ordenadas e num conjunto de ações capazes de modificar uma situação identificada por outra desejada” (Kunsch, 2003, p. 367).

O programa, por sua vez, está ligado à implantação das ações planejadas:

“Ordena no tempo e no espaço as atividades a serem desenvolvidas. Expressa, portanto, muito mais um cronograma, em que se descrevem todas as providências necessárias para execução das ações programadas com vistas no alcance dos objetivos traçados. É decorrente de um plano de ação mais amplo ou de um projeto no contexto do processo do ato de planejar.” (Kunsch, 2003, p. 371)

3.1. Comunicação Integrada

Lançando mão do termo Comunicação Empresarial, Roberto Castro Neves (2000, p. 30) lembra que, ao longo dos anos, a Comunicação Empresarial clássica se dividiu em três “conjuntos de esforços”: Comunicação de Marketing, responsável por “cuidar da marca, dos produtos e serviços e basicamente voltada para clientes e consumidores”; Comunicação Institucional, que “tratava da empresa e se dirigia principalmente para formadores de opinião e à opinião pública em geral; e Comunicação Interna, com foco em “funcionários e familiares”.

De acordo com ele, na maioria das vezes esse modelo era – e é, já que pode ser encontrado no mercado ainda hoje – controlado por “departamentos estanques, isolados uns dos outros, com estratégias, pessoal e gerência independentes”, estrutura que não raro gera conflitos. Outra consequência, segundo Neves, é que implica na adoção da abordagem para “cada público, uma mensagem específica”.

“Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial, quase sempre trabalho perdido, quando não resulta em danos para a própria imagem. Como veremos, o conceito da comunicação integrada acaba com a farra.” (NEVES: 2000, p. 30)

Adiante, ao abordar o processo de Comunicação Empresarial Integrada, Neves oferece uma resposta. Ele entende que a saída é:

“Unificar o discurso. Mesma mensagem para todos os públicos. A segmentação somente ocorre na definição dos programas e dos veículos, estes, sim, adequados às características do público. Primeiro objetivo dessa abordagem: dar sinergia às mensagens. Exemplo: o consumidor deve saber o que a empresa faz no campo social tanto quanto o público interno ou os formadores de opinião. Segundo: evitar dissonâncias no discurso. Exemplo: a empresa dizer que está bem de vida e anunciar planos de cortes de pessoal.” (NEVES: 2000, p. 34)

Toda essa preocupação com os “públicos” decorre das transformações sociais, econômicas e políticas pós-Guerra Fria. Segundo Kunsch (200-, p. 5), os fenômenos da globalização e da revolução informacional e comunicacional obrigaram as organizações a se adaptarem a um novo cenário, agora marcado por uma competição inédita em nível mundial. Com o objetivo de conquistar novos mercados e públicos (ou *stakeholders*), esses cada vez mais exigentes e vigilantes, as organizações passaram a investir na construção, na proteção e na divulgação de imagens institucionais positivas, associando-se, para isso, a conceitos de responsabilidade social, transparência e ética.

Kunsch (200-, p. 6-7) destaca ainda que essas mudanças afetaram também o campo profissional e teórico da comunicação. Afirma ela: “Daí a necessidade de se ter uma visão abrangente e integrada da comunicação, unindo o trabalho de relações públicas frente à comunicação institucional e o de marketing frente à comunicação mercadológica”.

O conceito de Comunicação Organizacional Integrada de Kunsch (200-, p. 16) pode ser resumido no seguinte diagrama:



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch

Figura 1: Diagrama da Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (200-, p. 16)

3.1.1. Comunicação Integrada, imagem e opinião pública

Anteriormente, mencionamos a preocupação das organizações com a construção e a manutenção de imagens institucionais positivas junto a seus públicos. Após usar as figuras dos ex-presidentes norte-americanos Bill Clinton e Richard Nixon – que enfrentaram crises de imagem e se saíram de formas diferentes (um manteve o cargo, o outro renunciou) – Roberto Castro Neves (2000, p. 19) reforça a ideia: “Não há dúvida de que a administração da imagem é fator de vantagem competitiva, tanto quanto é o uso de tecnologia, dos recursos humanos e das modernas técnicas de gerenciamento”.

Ainda de acordo com Neves, para construir uma imagem empresarial competitiva e ter credibilidade é preciso “desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos” (p. 23). Com esse objetivo em mente, ele sugere a adoção de “cavalos de batalha”, que são: “ter bons produtos e serviços”, “ser bem administrada”, “ser um bom lugar para trabalhar” e “ter valor agregado para a sociedade” (p. 23-24).

Um conceito relacionado a esse tema é o de “opinião pública”. O que é opinião pública? É o que pensa a maioria a respeito de uma empresa, uma pessoa ou um tema?

No artigo *Um homem que entende de Públicos*, a professora Simone Antoniaci Tuzzo afirma que “Opinião Pública não é a opinião de todos, da massa, mas sim a opinião de públicos específicos”. Baseada nessa premissa, ela desenvolve o raciocínio de que, para tornar conhecida uma determinada ideia, é necessário compreender os públicos-alvos envolvidos na operação. A partir daí, deve-se escolher “as mensagens, as formas de propagação e a linguagem adequada”. Em resumo, é preciso tratar pessoas distintas de forma distinta, como notabilizou-se por fazer o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, capaz de dialogar de forma eficiente com trabalhadores e empresários, políticos e intelectuais, entre outros grupos.

Em outro artigo, *Universidade e Mídia / A Opinião Pública In-formação*, Tuzzo aborda a hipótese da existência não de uma “opinião pública”, mas de uma “opinião manifestada”, que se torna conhecida socialmente porque representa ideias defendidas por grupos que têm acesso aos veículos de comunicação de massa. Aqueles que não têm acesso – movimentos sociais, ONGs, cientistas e outros – formariam um campo de “contra-opinião pública”.

Teobaldo de Andrade (2005, p. 20) fala em “uma área de entendimento comum”. O pesquisador liga o conceito de opinião pública ao processo de formação de ideias. Esse processo, segundo Andrade, é consequência da troca de informações e se dá de forma contínua e em grande escala. É justamente esse dinamismo que permite que as ideias sofram modificações – assim como as atitudes, já que as primeiras se traduzem nas segundas. “As informações modelam assim as ideias e atitudes, desenvolvendo, de certa maneira, atitudes comuns frente a um grande número de

peças (...) Formar-se-á, desse modo, uma área de entendimento comum, que se revelará pela opinião pública.”

Andrade, portanto, aponta que a opinião pública pode ser transformada pela interferência no processo de formação de ideias, já que estas se originam a partir de informações trocadas de forma “contínua e em grande escala”. Aqui entra o papel do profissional da comunicação, capaz de lidar com o fluxo informacional. A ele cabe a tarefa de, como destaca Tuzzo, compreender os públicos e articular mensagens, canais e linguagens apropriadas a cada um deles. Daí, de forma geral, a importância da assessoria de comunicação para a manutenção, o reposicionamento ou a transformação da imagem de uma organização.

Considerações finais

De forma geral, que importância tem uma Assessoria de Comunicação para uma Organização? E como ela pode contribuir para o fortalecimento da imagem organizacional?

Retomando Bueno (2003), é possível responder de forma direta que essa importância hoje é “estratégica”. De acordo com ele, a função vem se transformando ao longo do tempo e gradativamente conquistando espaço. Como vimos, até a década de 1970 sua participação no ambiente organizacional era residual e fragmentada, resultando em uma comunicação difusa e, não raro, em mensagens contraditórias. A partir daquela década, os profissionais egressos das universidades perceberam a importância mercadológica da atividade. Os anos 1980 e 1990 trouxeram a redemocratização ao Brasil e o fim da Guerra Fria em nível mundial. Com isso, aumentou a necessidade de transparência das organizações, que passaram a competir em escala global por novos mercados e públicos e no ritmo vertiginoso da revolução tecnológica.

Bueno (2003) e Kunsch (200-) destacam que, com essas mudanças, também o campo profissional e teórico da Comunicação Organizacional sofreu impacto. A maior preocupação com a imagem das Organizações valorizou os departamentos de Comunicação. Esses, por sua vez, começaram a trabalhar de forma integrada, unindo as comunicações Interna, Institucional e Mercadológica. O resultado foi a concentração de conhecimentos e esforços e a unificação das mensagens.

Outra consequência foi a exigência de profissionais especializados, mas com visão abrangente do processo comunicacional, fato que foi ao encontro do pensamento de Peter Drucker (1997), segundo o qual quanto maior o nível de especialização de um conhecimento, maior o seu nível de eficácia.

Ainda sobre o novo profissional de comunicação, Tuzzo destaca que seu diferencial é o

capacidade de compreensão acerca dos públicos e dos canais e linguagens apropriadas para dialogar com cada um deles. Esse atributo qualitativo agrega valor à Assessorias de Comunicação no trabalho de manutenção, reposicionamento ou transformação da imagem de uma Organização.

O diálogo entre Drucker, Bueno e Kunsch também se mostra profícuo. Para Drucker (1997), a função de uma organização é tornar produtivo um conhecimento. A tese ajuda a elucidar o motivo da crescente importância atribuída às Assessorias de Comunicação nas Organizações. Segundo Kunsch (2006), o trabalho de comunicação lança mão cada vez mais do planejamento estratégico baseado em dados científicos e análise de cenários. Somando-se a isso novos recursos e tecnologias, Bueno (2003, p. 8) já vislumbra um novo patamar para a Comunicação Empresarial – conceito adotado por ele: tornar-se parte do “capital intelectual das Organizações”.

Kunsch (200-) pondera, no entanto, que existem diferentes estágios de desenvolvimento no panorama da Comunicação Organizacional brasileira: há Organizações que investem e valorizam estrategicamente as Assessorias de Comunicação; há aquelas que restringem as atividades a uma esfera técnica/tática, sem pensar estratégias e diretrizes de atuação; há ainda aquelas que fazem comunicação reativa e improvisada, sem valorizar o profissional especialista; e por fim há aquelas em que a comunicação ocorre apenas de forma espontânea, em uma perspectiva administrativa e funcional.

A essa altura, parece claro que, diante das transformações sociais, econômicas e políticas acontecidas nos últimos anos, as Assessorias de Comunicação assumiram uma função estratégica no ambiente organizacional. As Organizações têm imagens a construir e a zelar junto aos seus públicos – os já consolidados, os novos e os potenciais.

A questão proposta neste projeto de pesquisa é “como” ela pode ajudar no fortalecimento da imagem das organizações. Baseados em Neves (2000) e Tuzzo, lançamos as hipóteses de que a “unificação da mensagem” e, ao mesmo tempo, sua “adaptação à linguagem e ao veículo” mais adequados aos públicos que se relacionam com uma organização são palavras-chave do processo.

Sim, porque uma organização não se relaciona com uma massa geral e amorfa, como é muitas vezes a imagem que se tem da Opinião Pública. Como afirma Tuzzo, Opinião Pública é a opinião de públicos específicos. Já Andrade (2005), ao discorrer sobre o conceito de Opinião Pública, avalia que ele está ligado ao processo de formação de ideias. Esse, por sua vez, liga-se à troca contínua e em grande escala de informações, o que indica a possibilidade de transformação da Opinião Pública, sempre sujeita ao dinamismo do fluxo informacional.

Cabe ao assessor de comunicação compreender os públicos, suas linguagens e seus canais de interação. Devidamente preparado e ciente do processo que envolve a formação da Opinião Pública, contribuirá mais decisivamente para a manutenção, a consolidação ou a mudança da imagem de uma organização.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. Porto Alegre: 1981, Acadêmica.

ANDRADE, Teobaldo de. **Para entender Relações Públicas**. 4ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa**. Barueri-SP: Manole, 2003.

CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.271-282.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo : Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, Livia Marques Ferrari de; TUZZO, Simone Antoniaci. **Célebre Sociedade**. Goiânia: Kelps, 2011.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões**. São Paulo: [USP], [200-]. p. 1-19. (mimeo).

_____. "Planejamento estratégico e excelência da comunicação". In: Kunsch, Margarida M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

_____. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NEVES, Roberto Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RESTREPO, Mariluz J. e ANGULO, Jaime Rubio. **Intervir en la organización**. Bogotá : Significantes de Papel Ediciones, 1992.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, J.R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.

TUZZO, Simone. A. **Um homem que entende de Públicos**. Disponível em: <http://site.dm.com.br/noticias/opiniao/um-homem-que-entende-de-publicos->. Acesso em: 27 jun. 2012.

_____. **Universidade e Mídia / A Opinião Pública In-formação**. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/tuzzo-simone-universidade-midia-opiniao-publica-in-formacao.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.