



GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO SUL E SUDESTE DO BRASIL¹

Prof. Dra. Elizabeth Pazito Brandão²

Prof. Ms. Andréia Silveira Athaydes³

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa aplicada em unidades de Comunicação das Federações das Indústrias das regiões Sul e Sudeste do Brasil. O objetivo foi elaborar um mapa descritivo da comunicação, com informações sobre a estrutura administrativa, os produtos, os estilos de gestão e a apreensão do conceito de comunicação organizacional pelos gestores. A pesquisa utilizou a metodologia de entrevista em profundidade, foi aplicada pelas autoras *in loco* e a mostra foi composta por dois integrantes em cada Federação, um deles o chefe da unidade. Os resultados da pesquisa apontam para a adoção de modelos de comunicação diversos, com foco no mercado e na imagem das instituições.

Palavras-chaves: Comunicação Organizacional; modelos de Comunicação; Relações Públicas; gestão da comunicação.

Resumen

Este trabajo presenta los resultados de la investigación aplicada en los gabinetes de Comunicación de la “Federación das Indústrias” de las regiones Sud y Sudeste de Brasil. El objetivo era elaborar un mapa descriptivo de comunicación, con información sobre la estructura administrativa, productos, estilos de gestión es la forma de entender el concepto de la comunicación organizacional de los gerentes. El estudio utiliza la metodología de la entrevista en profundidad, fue aplicado por los autores en el sitio y la muestra ha sido composta de dos miembros de cada Federación, y uno de ellos eres el propio Director. Los resultados de la encuesta compraban la adopción de modelos de comunicación diferentes, centrados en el mercado y en la imagen delas instituciones.

¹ Trabalho apresentado ao GT Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Pesquisadora do FSB Instituto de Pesquisa – Brasília/DF. E-mail: pazitob@gmail.com

³ Docente e Coordenadora de Atividades da ULBRA. RS – BRASIL . e-mail: andréia.athaydes@ulbra.br / athaydes@faccat.br



Palabras clave

Comunicación organizacional; modelos de comunicación organizacional; Relaciones Públicas; gestión de la comunicación

Abstract

This article presents the results of an applied research unit of Communications of the Federations of Industries of South and Southeast regions of Brazil. The goal was to develop a descriptive map of communication, with information about the administrative structure, products, management styles and the apprehension of the communication concept. The research methodology used a qualitative research questionnaire which was applied with two professionals from each organization, one of them the Communication Manager. The survey results point to the adoption of different communication models, focusing on the market and the image of institutions.

Key words

Organizational Communication; Communication Models; Public Relations; Communication management.

Introdução

No Brasil, as atividades de Comunicação nas organizações estão passando por mudanças importantes que implicam o surgimento de novas práticas e instrumentos, a redistribuição de tarefas e um quadro de recursos humanos composto por profissionais de múltiplas especialidades. Essas mudanças foram constatadas nos últimos 10 anos, período no qual grandes agências de capital internacional começaram a atuar por meio de associações com agências brasileiras. Hoje, das dez maiores agências de publicidade do país, somente duas são integralmente nacionais.⁴

Por razões históricas, o paradigma de funcionamento das denominadas Assessorias de Comunicação foi o paradigma do jornalismo, que corresponde ao modelo de informação pública de GRUNIG (2009, p.86). A entrada de empresas estrangeiras, a proliferação de cursos superiores na área de publicidade e marketing

⁴ Segundo ranking do jornal Meio e Mensagem, **Brasil é bola da vez no mundo da publicidade**. Site ABERT Acessado. 13/12/2010. <http://www.abert.org.br/site/index.php?/pdf/Clipping-2010/brasil-e-a-bola-da-vez-no-mundo-da-publicidade.pdf>



e o desenvolvimento da economia brasileira nos últimos 10 anos (MASSOTI; REZENDE; VERSIANI, 2010) estimulou a prática e a adoção dos princípios e métodos do marketing, bem como das Relações Públicas, esta última, no entanto, em menor escala, pelas agências e diretorias de Comunicação das empresas.

Para conhecer a concepção e as práticas de Comunicação adotadas pelas Diretorias de Comunicação do conjunto das instituições que representam o setor industrial brasileiro, a Confederação Nacional das Indústrias solicitou uma pesquisa de grande porte, no decorrer de 2010, abrangendo os 27 estados brasileiros, cujos resultados completos ainda estão sendo analisados. Deve-se esclarecer que as empresas e instituições da área industrial são representadas, por intermédio de federações, uma para cada Estado.

Este artigo apresenta os primeiros resultados dessa pesquisa em seis estados das regiões sul e sudeste – Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul - cujas entrevistas foram feitas pelas autoras.

Objetivos

O objetivo geral da pesquisa foi traçar o mapa da Comunicação das unidades de Comunicação das instituições que representam o setor industrial brasileiro. Os objetivos específicos foram:

- a) Identificar como são estruturadas as diretorias de Comunicação (denominação, hierarquia, tecnologia e equipes);
- b) Identificar os produtos de comunicação: instrumentos e atividades;
- c) Avaliar as metodologias de planejamento, avaliação e controle usadas pelos gestores;
- d) Observar qual a concepção de Comunicação que fundamenta o estilo de gestão.



Metodologia

A pesquisa foi aplicada, *in loco*, pelas autoras. O instrumento de pesquisa foi um questionário com 35 itens, a maior parte deles qualitativos, mas o instrumento incluía também algumas questões quantitativas para avaliar produtos e atividades de Comunicação, de interesse da empresa que contratou a pesquisa. As entrevistas foram anotadas e gravadas e duraram, em média, 4 horas cada.

A amostra foi constituída dos seis Diretores de Comunicação e de outro membro da equipe. Esta amostra, no entanto, sofreu mudanças nos estados do Rio de Janeiro e Santa Catarina, uma vez que as atividades de Comunicação dessas Federações são realizadas por vários setores, como se verá na tabela que mostra a estrutura administrativa das diretorias de Comunicação.

Introdução

O conjunto de mudanças que afeta a concepção de Comunicação das instituições levanta questões às quais a Comunicação Organizacional deve saber responder, como as que dizem respeito à reputação corporativa, à avaliação dos produtos da comunicação, ao relacionamento das corporações com seus públicos, além das que tratam da interface da Comunicação com aspectos sociais, como sustentabilidade, responsabilidade social, meio ambiente e ética, entre tantas outras. Implica, também, uma nova estruturação das equipes, com a incorporação de profissionais de formações variadas, com destaque para os que têm domínio das tecnologias de Informação e Comunicação, bem como conhecimentos de técnicas e métodos de gestão. A abundância das novas tecnologias e a incorporação de saberes de áreas afins reposicionou o modo de fazer comunicação nas organizações e multiplicou suas fronteiras e os focos de interesse.

A análise dos dados da pesquisa indica que as unidades de Comunicação não adotam como paradigma o conceito das Relações Públicas, nem o do Jornalismo, nem o da Publicidade. As entrevistas deixam claro que os Diretores de Comunicação mesclam as concepções das áreas tradicionais de Comunicação com as técnicas e princípios de Marketing. Os gestores focam o trabalho de divulgação, o relacionamento com os públicos e a questão da imagem e reputação com o objetivo



último de posicionar a instituição e seus produtos no mercado. Para isso, utilizam o conjunto de técnicas, instrumentos e princípios das áreas de Comunicação Social, do Marketing e da Gestão empresarial.

Os resultados apresentados revelam como este conjunto de saberes provenientes de diversos campos do conhecimento mudou a estrutura e a forma de gestão das unidades de Comunicação nas organizações pesquisadas.

I. Estrutura das Diretorias de Comunicação.

As estruturas das Diretorias apresentam diferenças significativas no que concerne à formação e ao tamanho das equipes, funções que desempenham e como executam, monitoram e avaliam o trabalho.

Denominações utilizadas. Duas instituições utilizam o termo Unidade; 3 utilizam os termos Assessoria - e, no caso do Rio, Assessoria e Gerência - e uma utiliza a denominação Diretoria. A palavra “marketing” está incorporada à denominação de três instituições; uma utiliza “promoção” e as outras duas adotam Comunicação Corporativa e Comunicação Social. Apenas duas instituições adotam a denominação Relações Públicas para subárea da Diretoria.

As maiores equipes estão no Paraná e Minas Gerais, respectivamente com 40 e 70 pessoas entre profissionais e estagiários (não foram considerados os funcionários administrativos).

Estruturação das atividades do setor. As diferenças são significativas. No Rio de Janeiro, as atividades de Comunicação são separadas em duas áreas temáticas: as questões que dizem respeito à área “institucional” e aquelas que dizem respeito a “produtos”, segundo a denominação utilizada por eles. A Assessoria de Imprensa é responsável diretamente pelas atividades que dizem respeito à imagem e reputação da instituição; a Coordenação de Comunicação e Marketing é responsável pelas ações e produtos de comunicação e seu foco é o mercado. Ela também é responsável por todas as publicações da instituição. Recentemente foi criada uma nova área, também independente, que é a Assessoria de Comunicação Interna, que é responsável por todos os trabalhos voltados para este público. Existe ainda uma área



de Eventos, que cuida de todos os eventos que acontecem no prédio da instituição, pois são vários por dia. A Federação de Santa Catarina também separa suas atividades entre uma Assessoria de Imprensa e uma Assessoria de Marketing e Comunicação e o trabalho voltado para público interno e a área de evento ficam sob a responsabilidade dessa última.

Paraná, Rio Grande do Sul e Espírito Santo centralizam todas as atividades de Comunicação em uma só Diretoria, ressaltando-se que no Rio Grande do Sul a área de eventos funciona separada da Comunicação. Minas Gerais, com a maior equipe de profissionais, também centraliza todos os trabalhos de Comunicação na Assessoria de Comunicação Corporativa.

A tabela a seguir sistematiza como estão estruturadas as áreas de Comunicação dos seis estados pesquisados.

Estado	Denominação da área	Especificidades e subáreas	Equipe
Espírito Santo	Unidade de Marketing e Comunicação	- Eventos, RP e Cerimonial - Comunicação Externa e Interna - Criação Gráfica e Digital - Núcleo Audiovisual	Total: 29 pessoas 22 profissionais 07 estagiários
Minas Gerais	Assessoria de Comunicação Corporativa	- Gerência de Publicidade e Propaganda - Gerência de Cerimonial e Eventos - Gerência de Imprensa - Gerência de Relações Públicas	Total: 70 pessoas
Rio de Janeiro	1. Gerência de Marketing 2. Assessoria de Comunicação Interna 3. Assessoria de Comunicação As três gerências são independentes.	Equipe da gerência de MKT: 17 técnicos e 2 estagiários - Núcleo de atendimento; - Núcleo de Criação Interna Equipe da Assessoria de Comunicação: 6 profissionais e 2 estagiários - Economia e Infraestrutura - Discursos e artigos - Repórter Fotográfico - 2 assessorias temáticas Equipe da Assessoria de	Total: 33 pessoas 28 profissionais 05 estagiários



		Comunicação Interna: 5 profissionais e 1 estagiário	
Santa Catarina	- Assessoria de Imprensa - Marketing e Comunicação	As duas áreas trabalham integradas, mas são independentes	Total: 16 pessoas 08 jornalistas 01 estudante 07 profissionais
Rio Grande do Sul	Unidade de Comunicação Social	Eventos é área separada da Comunicação, ligada a superintendência. A unidade de Comunicação faz a produção de peças para divulgação, assessoria de imprensa e a cobertura dos eventos.	Total: 14 profissionais 07 jornalistas 05 publicitários 02 estagiários de jornalismo
Paraná	Diretoria de Comunicação e Promoção	- Gerência de Promoções - Gerência de Comunicação Editorial - Núcleo de Comunicação Digital Existe também um Instituto de Pesquisa que atua diretamente com a Diretoria de Comunicação e Promoção.	Total: 40 profissionais e 5 estagiários. Gerência de Promoção: 12 profissionais e 3 estagiárias. Setor de Pesquisa: 4 profissionais Centro de Inovação: 8 profissionais e 1 estagiário IEL: 1 profissional Comunicação Editorial: 06 profissionais e 1 estagiário Núcleo Digital: 9 profissionais

Hierarquia para a tomada de decisão. As decisões a respeito dos assuntos de comunicação são tomadas pela área em conjunto com a direção da instituição. Porém, o que se pode inferir das entrevistas é que, conforme o assunto, a hierarquia formal pode não ser seguida. Quando se trata de questões cotidianas, a própria unidade resolve; quando se trata de assuntos que dizem respeito às outras instituições que compõem as Federações, elas são resolvidas com as direções dessas



instituições; quando se trata de tomar decisão sobre projetos ou orçamento, o assunto pode ser tratado com a Diretoria. Porém, quando a questão diz respeito à mídia, o que significa, geralmente, um forte envolvimento da figura do Presidente, a decisão é tomada diretamente com ele.

II. Produtos de Comunicação

O leque de produtos e atividades das Federações é extenso e variável. Quase todas produzem revistas, informativos eletrônicos, têm portais ou sites, e, frequentemente, uma área de Comunicação Interna, com veículos próprios. Porém, só duas (Rio de Janeiro e Minas Gerais) já estão usando as mídias sociais estrategicamente, como instrumentos corporativos, direcionadas para públicos segmentados.

Rio de Janeiro	Espirito Santo	Minas Gerais
vídeos	programa de tv (2) programa de rádio	blog, site, hotspots, SMS, blog temático
sites, hotspots, feeds, twitter, podcast , blog, SMS	Web: tv, site, hotsite, twitter, facebook, orkut, youtube,	2 Revistas impressas jornal impresso
3 revistas	jornal interno (virtual), jornal mural, e-mail interno	informativo eletrônico interno informativo eletrônico externo
3 informativos virtuais	revista e 2 jornais impressos	TV Web Rádio WEB
mídia externa		
jornal interno		
intranet com ambiente cooperativo		
Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul
Coluna em jornal local	Informativo impresso	Twitter
Rádio , Programa de TV	Twitter, Podcast, Youtube	Revista Indústria em Ação
Jornal Interno, intranet	Informativo do Sistema	Boletim Eletrônico Catavento
E-mail Marketing	Prêmio Jornalismo	TV FIERGS
Site, Twitter TV Web Facebook, orkut ming,	Newsletter impresso	Resenha Eletrônica Semanal: Semana FIERGS



Podcast		
Boletim Eletrônico	Informativos Virtuais	
Mídias Externas	programa de rádio	

Produtos de Comunicação e seus Públicos

Os gestores concebem os instrumentos e as atividades realizadas pelas unidades de Comunicação a partir da sua inserção nas macro estratégias institucionais, que constam do planejamento estratégico das Federações, em relação aos produtos e serviços que oferecem no mercado e considerando os diversos públicos que a Federação e as instituições do Sistema Indústria nos Estados deve atingir. Portanto, a tomada de decisão sobre “qual produto, para qual público” é antecedida pelas questões que visam alinhar a Comunicação com o planejamento da instituição.

Segundo depoimento de um dos gestores, o planejamento de Comunicação de longo prazo da Federação tinha sido elaborado depois de ouvidas todas as instituições do sistema e o da Comunicação, a partir do mapeamento e análise dos públicos de cada instituição e do cruzamento entre eles. *“Com a adoção desta metodologia foi possível construir uma cadeia de valores para a Federação e os públicos foram segmentados de acordo com os interesses do sistema indústria. Trabalha-se com cadeias de pessoas.”*

Novas Mídias e Mídias Tradicionais

Apesar das predições de vários especialistas de que as mídias tradicionais estão perdendo espaço para as novas mídias, a pesquisa junto aos gestores não confirma este dado. Eles afirmam que os veículos impressos tradicionais, como revistas, jornais e boletins, continuam tendo seu público cativo e seu lugar na mesa dos líderes empresariais. O que está ocorrendo é a incorporação de novas mídias, mas não em detrimento das que já existiam. Significa dizer que nas instituições pesquisadas constata-se um crescimento dos produtos e atividades de Comunicação, ou seja, o setor está ampliando seu espaço.

No que se refere às novas mídias, das seis Federações pesquisadas, duas já estão usando essas redes de forma estratégica, como instrumento corporativo, e com



resultados efetivos. O público das instituições parceiras do Sistema Indústria, que trabalham com a área de educação, como SENAI e SESI, é o público-alvo que melhor resultado tem apresentado no uso dos instrumentos de mídia. Informações como datas de matrícula, abertura de concursos, vagas para postos de empregos, resultados de testes e provas, calendários escolares e alterações, enfim uma série de informações e serviços são repassados rapidamente através das redes sociais. Da mesma forma, produtos específicos podem receber tratamento especial nas redes, com criação de hotsites, facebook, twitter etc, só para aquele tema ou produto. Como explica um dos gestores: *“quando o público-alvo utiliza mídia social, as redes são ativadas, em função de um determinado projeto”*.

Quanto às mídias sociais corporativas, isto é, voltadas para os interesses institucionais – e não para produtos – o assunto ainda está sendo objeto de discussão e experiências e não existe, por enquanto, um direcionamento corporativo claro por parte das instituições.

III. Gestão da Comunicação

A terceira parte da pesquisa traz informações sobre os métodos e práticas de gestão da Comunicação nas Federações: as metodologias de avaliação e controle, as principais fontes de informação e a percepção dos gestores sobre os objetivos e a importância da Comunicação. Constatou-se que a realização de pesquisas é uma prática comum às diretorias para fundamentar o trabalho que realizam, mas ainda não se trata de uma prática constante, capaz de produzir subsídios para todas as atividades. No entanto, as pesquisas de imagem, de opinião e as de marketing são realizadas como recurso para monitorar a imagem, a reputação e o posicionamento dos produtos no mercado.

No que respeito às metodologias de avaliação da Comunicação, elas ainda não foram incorporadas ao cotidiano de todas as instituições, até pela dificuldade metodológica que existe nesta área, mas o monitoramento da mídia é prática diária de todas as Diretorias.

Planejamento da Comunicação. Todas as unidades de Comunicação fazem planejamento, mas sua relevância aumenta a medida que as Federações percebem e



utilizam a Comunicação como ferramenta estratégica de mercado e de competitividade. Quanto mais o trabalho da Comunicação está focado no desempenho institucional no mercado, na oferta dos produtos e serviços, mais o planejamento da Comunicação está integrado ao planejamento estratégico da Federação. Segundo um dos gestores: “a própria unidade, tem um planejamento estratégico anual, estabelecido em conformidade com o da Federação. E a palavra chave que direciona o trabalho é reputação”.

Estado	Planejamento
Espírito Santo	Planejamento anual, elaborado com base nos macro objetivos e programas da federação.
Minas Gerais	Existe um planejamento macro – 4 anos – para a federação e um planejamento anual que baliza o planejamento da Comunicação.
Rio de Janeiro	O planejamento estratégico da federação (4 anos) dá as grandes diretrizes para que todas as instituições parceiras façam seus planejamentos anuais. O da Comunicação é estruturado com base no planejamento de todo o sistema.
Santa Catarina	Elaborado anualmente, mas não existe um documento formal. Fazem um plano detalhado de ações com orçamento. Seguem também o Compromisso de Metas e Projetos do BSC.
Rio Grande do Sul	Existe planejamento estratégico anual. Elaboram documentos formais de avaliação, na medida em que participam do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.
Paraná	A Federação faz um planejamento anual em outubro e a comunicação segue este planejamento.

Os modelos de Grunig aplicados à pesquisa

A análise dos resultados da pesquisa, em especial a estrutura e a modelo de gestão utilizado pela das unidades de Comunicação das Federações estudadas foram confrontados com os modelos de Relações Públicas e Comunicação proposto por Grunig & Hunt (2003).

A partir das características básicas dos quatro modelos tipificados, buscou-se identificar:

- a) O objetivo de Comunicação que no modelo imprensa/publicity é a desinformação; no modelo de informação pública é difusão da informação;



modelo assimétrico bidirecional é a persuasão científica; e no modelo simétrico bidirecional é a compreensão mútua.

- b) A natureza da Comunicação que no modelo imprensa/publicity é o fluxo unidirecional e no qual a verdade absoluta não é essencial; no modelo de informação pública também é de fluxo unidirecional, mas a verdade é importante; e nos modelos assimétrico e simétrico são de fluxo bidirecional, mas no primeiro modelo os efeitos são desequilibrados para os participantes do processo comunicativo.
- c) A natureza da pesquisa. Nos dois primeiros modelos a pesquisa é escassa e quando existe é de caráter quantitativo para legitimar os objetivos da organização; no modelo assimétrico a pesquisa é utilizada para formar e avaliar atitudes que sejam do interesse da organização; o modelo simétrico, contudo, utiliza a pesquisa para formar e avaliar a compreensão para estabelecer uma relação de equilíbrio entre organização e seus públicos.

A análise dos resultados da pesquisa e a aplicação dos modelos de Grunig a esses resultados levam à algumas conclusões que divergem dos modelos de Relações Públicas e apontam para uma nova conformação das Assessorias ou Coordenações de Comunicação nas instituições contemporâneas.

Em relação às estruturas de gestão da comunicação na Federação das Indústrias da região sul e sudeste, pode-se afirmar que:

- a. o conjunto das atividades de Comunicação nas Federações nem sempre está submetida à uma única unidade e/ou a um único coordenador, como é o caso das Federações das Indústrias do Rio de Janeiro e de Santa Catarina;
- b. as equipes são compostas por profissionais de diversas formações acadêmicas e a prática profissional não corresponde às divisões que os cursos universitários, as instituições representativas das profissões e os diplomas estabelecem;



- c. os instrumentos tradicionais de assessoria de imprensa, como os informativos impressos (boletins, revistas, jornais) e o relacionamento com a mídia seguem sendo os mais prestigiados;
- d. as redes sociais estão começando a ser utilizadas como uma ferramenta corporativa, mas ainda em caráter experimental;
- e. os modelos de gestão mesclam técnicas e princípios de diferentes áreas do conhecimento, especialmente os do Marketing;
- f. planejamento e metodologias de avaliação e monitoramento ainda não são práticas bem desenvolvidas.

Em relação ao marco teórico, os resultados indicam que:

- a) o modelo assimétrico bidirecional somente pode ser aplicado a três das Federações entrevistadas;
- b) o modelo assimétrico bidirecional, com adaptações, pode ser aplicado a uma outra Federação;
- c) não é possível aplicar qualquer um dos modelos propostos por Grunig & Hunt (2003) às outras duas Federações entrevistadas.

A análise dos dados revela que as unidades de Comunicação mesclam a concepção das várias áreas da Comunicação Social e de outros campos do conhecimento, como o Marketing e a Gestão Empresarial. Em duas Federações, a do Rio de Janeiro e a de Santa Catarina, a tendência é a de separar a comunicação com o mercado, da comunicação voltada para a divulgação e informação, como já apontada por Weber (2009). As atividades de relacionamento com a mídia ficam, em geral, sob a responsabilidade das áreas de imprensa a quem cabe monitorar a imagem e a reputação da organização, entendidas, portanto, como uma construção da mídia. Cada vez mais, as assessorias de imprensa das organizações deixam o modelo histórico, baseado no paradigma do jornalismo, de apenas informar e tentar colocar matérias e notas na imprensa, e se voltam para o modelo de Relações Públicas. Como afirmou um assessor de imprensa, com história profissional ligada à



Companhia de Notícias “nós fazemos Relações Públicas, mas como é entendida nos Estados Unidos”.

CONCLUSÃO

Para concluir, pode-se afirmar que as atividades e os processos de comunicação adotados pelas organizações já não correspondem mais aos modelos das Relações Públicas, aos paradigmas profissionais propostos pelas entidades representativas das áreas de Comunicação, sobretudo as de Relações Públicas e Jornalismo, nem aos modelos dos cursos superiores de Comunicação Social adotados pelo MEC.

Os principais objetivos do trabalho de Comunicação nas instituições são os que dizem respeito: ao relacionamento com a mídia; à divulgação de informação para a sociedade e para os diversos públicos, por intermédio de veículos institucionais (e daí a importância que os veículos impressos continuam a ter); a venda e a sustentação do posicionamento dos produtos e serviços nos mercados; e a construção e manutenção da imagem e da reputação institucional. Porém, o foco é sempre o mercado.

O campo da pesquisa gerou outro dado importante que apareceu durante a aplicação dos questionários: a pulverização das atividades e instrumentos de comunicação em áreas diversas. Esta realidade está provocando um desvio em pesquisas que são direcionadas apenas aos “locais” – sejam eles assessoria, diretoria, gerência ou coordenação – denominados de “Comunicação”, uma vez que outras unidades podem desenvolver trabalhos da mesma natureza.

Novos modelos de gestão e de práticas comunicacionais surgiram e indicam a necessidade da construção de modelos de comunicação que considerem a realidade do mercado profissional, os resultados das pesquisas empíricas e que considerem as peculiaridades culturais e históricas do Brasil.



Referencias

GRUNIG, J. ; HUNT. T (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona : Gestión 2000.

MASSOTE, Cynthia Gambogi; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; VERSIANI, Ângela França. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado Brasileiro. *Rev. Administração Contemporânea [online]*. 2010, vol.14, n.1, pp. 61-79.

WEBER, Maria Helena. Comunicação Organizacional, a síntese. *Relações Públicas, a gestão estratégica*. São Paulo: Revista ORGANICOM, Ano 6, Edição especial, números 10/11-2009. p.71-75.