



Gestão e Comunicação Integrada: análise da prática dos comunicadores em organizações de Ijuí/RS¹.

Cristiane Gubert²; Nilse Maria Maldaner³ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Resumo

Este trabalho consiste em um estudo dos conceitos de Comunicação Integrada, Gestão e planejamento, a partir do conhecimento da realidade empresarial local. O que de fato se busca entender é de que forma se dá a inserção do comunicador no mercado em Ijuí/RS e se é possível delinear uma atuação conforme prevêm os conceitos apresentados. O estudo também tem como base uma pesquisa, com entrevistas semi-estruturadas, realizada com profissionais que atuam em organizações em Ijuí/RS. O trabalho mostra que os conceitos estão presentes, mas, a grande maioria dos entrevistados não os desenvolve no seu dia-a-dia. Foi possível identificar que o que inviabiliza a realização de uma comunicação integrada é a falta de um planejamento mais voltado para o nível estratégico, que pressupõe estudo e questionamento, para aí sim projetar a realidade que se deseja.

Palavras-chave: comunicação; comunicação integrada; gestão; planejamento.

Introdução

O trabalho e o desenvolvimento dos processos comunicacionais nas organizações é complexo e envolve uma série de fatores que interferem no estabelecimento de um diálogo. A diversidade de públicos, os ruídos na comunicação e a divergência de opiniões dentro de um mesmo grupo são fatores cruciais para o relacionamento da organização com esses diferentes públicos que formam opinião e participam da construção de sua imagem.

¹ Trabalho apresentado ao GT de Relações Públicas, do VIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

² Bacharel em Comunicação Social – habilitação Relações Públicas, pela UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: crisgubert@hotmail.com

³ Bacharel em Comunicação Social pela UFSM, Mestrado pela UMESP, Professora no Curso de Comunicação Social da UNIJUÍ e Coordenadora da Pós-Graduação em Gestão de Processos em Comunicação. E-mail: nilsem@unijui.edu.br



Logo, administrar essa comunicação e a diversidade de fatores que nela influem, deve ser um trabalho profissionalizado e que envolva todos os níveis de comunicação, da mercadológica à comunicação interna, passando pela comunicação administrativa e institucional. Todas devem estar alinhadas a fim de que possam proporcionar o melhor resultado.

Sabe-se que a referência para a proposição do conceito de comunicação integrada são organizações que se localizam em grandes centros urbanos, por isso, é importante identificar se os profissionais conhecem o conceito de comunicação integrada e se ele tem sido aplicado em organizações do interior, com uma determinada realidade, com certa visão de mercado e administrativa, enfim, com suas peculiaridades. Como a comunicação se insere nestes espaços, e a partir disso, identificar se é possível delinear uma atuação do comunicador como prevêm os conceitos de gestão e comunicação integrada.

Assim, no presente artigo⁴ tem-se como objetivo não só aprofundar os conhecimentos acerca dos conceitos supracitados, como também buscar entender até que ponto estes conceitos estão presentes para profissionais que atuam numa determinada realidade e as dificuldades encontradas para aplicá-los. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo em Ijuí/RS, com entrevistas semi-estruturadas, para traçar um paralelo entre teoria e prática nesse contexto.

Gestão, Comunicação Integrada e Planejamento

O quadro empresarial, de acordo com Wilson Bueno já compreende a comunicação integrada como algo necessário:

⁴ Esse artigo tem como base o TCC de Graduação apresentado em dezembro/2006, que é a monografia intitulada “Comunicação Integrada e Gestão da Comunicação: análise da prática dos comunicadores em organizações de Ijuí” da autoria de Cristiane Gubert e com orientação da professora Nilse Maria Maldaner.



Particularmente, os executivos da área estão convictos de que os limites entre as chamadas comunicação institucional ou corporativa e a comunicação dita mercadológica, antes consideradas como conceitualmente distintas, são cada vez mais tênues e difusos. Ou seja, a marca passa a definir-se efetivamente como uma *commodity* há uma relação indissolúvel entre imagem (ou reputação) da empresa e sua posição no mercado. Em outros termos não há espaço para comunicação empresarial que não esteja focada no negócio. Ao mesmo tempo, não é possível imaginar-se uma organização que não esteja comprometida com o seu cliente e com a sociedade em que se insere. (apud KUNSCH, 2003. p. 180)

Da mesma forma, esta constatação leva a uma outra que está ligada à influência dos diferentes públicos. Pois se há muito tempo atrás considerava-se que uma empresa era uma “ilha” que não influenciava nem sofria influência pelo meio, hoje sabe-se que os diferentes públicos tem níveis quase iguais de influência. Desde o colaborador mais antigo até o concorrente menos presente no mercado, todos são formadores de opinião, pois em algum momento unem-se a outros para “compartilhar experiências, estabelecendo-se, aos poucos uma relativa homogeneidade de pensamento, sentimentos e atitudes” (FORTES, 2003. p. 61). Sem essa visão da realidade que cerca o ambiente organizacional, não é possível conceber a organização como um organismo social que está em constante transformação e, portanto, deve estar atento a sua imagem, que não é estática. Tendo em vista que a circulação da informação é o princípio da sobrevivência de uma organização, conforme destaca Margarida Kunsch:

A dinâmica segundo a qual se coordena recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para própria sobrevivência da organização. Assim, o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do



relacionamento das organizações com o meio externo. (2003. p. 69)

Ora, se ser informado e informar ininterruptamente é o princípio básico para a sobrevivência de uma empresa, a comunicação, ou a estrutura de comunicação e sua eficácia é o que vai determinar se esta permanece no mercado. Para tanto, a filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003 p. 150) prevê a união entre as distintas ações de comunicação que estão dentro da chamada comunicação organizacional: comunicação mercadológica, comunicação institucional, comunicação interna e comunicação administrativa, sendo desenvolvidas sob uma mesma abordagem.

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum [...] além de se evitarem sobreposições de tarefas [...] trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 180).

Para o crescimento desta integração entre as diferentes áreas é que o gestor de comunicação atua, a partir de uma visão geral da organização subtraindo inclusive as divisões técnicas existentes dentro da própria comunicação.

“O gestor deverá dar conta do uso crítico das tecnologias (...) de forma a saber planejar seu uso com a máxima eficácia, adequando aos objetivos do novo mundo que se constrói” (BACCEGA, 2002, p. 25/26). Ainda de acordo com a autora este profissional deve ser dotado de sólida formação humanística, sensibilidade e técnica, para cumprir o seu papel de mediador.

Logo, o que se percebe é que o planejamento é a ferramenta básica que norteia o trabalho da comunicação integrada e a ação do gestor. Este planejamento pode ser entendido como o processo sistematizado pelo qual dá-se maior eficiência a uma atividade ou a seu conjunto para, num prazo maior ou menor, alcançar as metas estabelecidas.

É preciso considerar o planejamento, sobretudo como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de

decisões estabelecimentos de objetivos, estratégias, alocação de recursos, etc. (KUNSCH, 2003. p. 203)

Planejar pressupõe, pensar, refletir sobre a situação em que se encontra determinada organização, num dado período e, a partir do questionamento que se faz sobre esta situação, projetar um futuro. O planejamento da organização, tanto quanto o da comunicação, é um instrumento para minimizar erros e riscos, mas mesmo com a sua realização não há garantias de sucesso. No entanto, os riscos podem ser amenizados através de uma constante avaliação, um procedimento fundamental para não se persistir no erro e poder corrigi-lo.

Os tipos de planejamento podem ser denominados como: estratégico, tático e operacional; e o que norteia a escolha do planejamento é o tipo de organização, seu perfil, a visão administrativa dos diretores e, igualmente os seus objetivos e carências no âmbito da comunicação.

O planejamento estratégico é responsável pelas grandes decisões e caracteriza-se por ser de longo prazo:

O planejamento Estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga resultados mais eficazes possíveis no futuro. (KUNSCH, 2003, p. 214).

Ainda conforme Danilo Gandin (apud KUNSCH, 2003, p. 207), “planejar é o processo de construir a realidade com características que se deseja para a mesma. É interferir na realidade para transformá-la numa direção claramente indicada”. Pode-se observar que o conceito apresentado por Gandin evidencia também o perfil de um planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (1993, p.380), algumas características do planejamento tático é que ele “é projetado para médio prazo, geralmente para o exercício anual; envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais”. Já o planejamento operacional é definido como um planejamento para cada tarefa, ou seja, é de curto prazo (imediate); envolve cada tarefa isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.



As questões que norteiam a comunicação e a imagem de uma organização vão, ou pelo menos deveriam ir ao encontro de tudo que está previsto no planejamento estratégico organizacional, ou seja, seguir os mesmos objetivos finais. O ideal seria que a comunicação organizacional integrada partisse deste grande planejamento, e que assim como este fosse constantemente revisto.

Um ponto importante e que deve ser destacado entre as fases para o desenvolvimento de um planejamento, tanto para o tático e operacional, mas principalmente para o estratégico, é o diagnóstico. Esta fase é fundamental para que sejam identificados pontos deficientes, mas principalmente para que se faça uma análise crítica sobre a realidade existente. É a partir desta análise que poderão ser estabelecidos e trabalhados pontos fortes e fracos da organização como um todo. É, também, através desta ferramenta que se constitui a base para a tomada de decisão que leva a identificar como e aonde chegar, ou seja, a realidade desejada.

Ainda no diagnóstico, o gestor, como conhecedor da organização como um todo deve alertá-la, caso tenha sido detectado qualquer problema de ordem administrativa, seja, com relação a condições de trabalho, seja sobrecarga de horário, ou inadimplência de impostos, enfim, mesmo que não perpassa as questões da comunicação, tudo pode afetar a imagem da organização e o trabalho integrado.

A situação ultrapassa sempre as condições específicas [...]. no caso de um setor de atividade humana, de um grupo, movimento ou instituição deve ser incluído muito mais do que o ente planejado contém em si mesmo, deve conter o que o cerca e que, por isto, direta ou indiretamente nele influi. (GANDIN, 1994, p. 46).

É neste sentido, encarando as organizações como uma pequena sociedade, a partir do seu conhecimento humanístico, cultural, político e social, é que o gestor vai avaliar a situação organizacional através de um diagnóstico em que se pode buscar a participação de todas as esferas organizacionais e acima de tudo que se possa caminhar para um objetivo pré-estabelecido e visível a todos os públicos envolvidos.

Desse modo esse novo profissional da área da comunicação/cultura pode ser caracterizado como aquele que é capaz de coordenar ações que envolvam os vários aspectos da



realidade na qual se insere o problema comunicacional. Para tanto, leva-se em consideração as mudanças que caracterizam a contemporaneidade, não apenas nas áreas política e tecnológica, como também, na retomada que se busca de uma visão não compartimentada do saber, uma visão totalizadora dos problemas da sociedade, a partir da qual comunicação e cultura se entrelaçam, redimensionando-se o conceito e a prática da comunicação (FIGARO, 2005. P. 14 –15).

Publicitários, Jornalistas, Relações Públicas devem buscar o conhecimento além de suas especificidades e, além da própria comunicação, entender o todo da organização para que seja possível aproximar os processos comunicacionais da realidade organizacional e assim, através do planejamento e execução obter melhores resultados. Conhecer o que cerca a organização e que por isso, nela influi, envolve principalmente o reconhecimento das diferenças, tão presentes hoje, ainda que se fale de uma mesma cultura. Este é o princípio que deve nortear o trabalho cada vez mais complexo do comunicador/gestor.

Comunicação Integrada e Gestão da Comunicação: análise da prática dos comunicadores em organizações de Ijuí/RS

Com objetivo de analisar qual o entendimento que os comunicadores inseridos nas organizações em Ijuí têm acerca da comunicação integrada e da gestão, e de que forma estes conceitos pertencem à prática do dia-a-dia do comunicador e/ou da equipe de comunicação, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa e utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada⁵.

A população foi delimitada já no momento da escolha do assunto a ser pesquisado. Como se trata da análise da atuação dos profissionais que desenvolvem a comunicação em organizações no mercado em Ijuí dando preferência às organizações que tem uma assessoria de comunicação instituída⁶, o grupo de entrevistados é

⁵ As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2006, na cidade de Ijuí. Os entrevistados são identificados por números, do 01 ao 22, tendo em vista a preservação das fontes da pesquisa.

⁶ Entre as organizações consideradas na delimitação foram excluídos os meios de comunicação (rádio, TV, Jornais) que apesar de serem os principais locais onde atuam os egressos de jornalismo da UNIJUI, no entendimento das autoras, muito raramente são trabalhadas as questões referentes ao planejamento e a gestão da comunicação do próprio veículo. Isso não



composto por todos os profissionais que aceitaram participar da pesquisa e que atuam nesta área/setor, independentemente de sua formação.

Inicialmente foi feito um levantamento das organizações em Ijuí que tem um setor/área de comunicação instituído, estas foram contatadas e as entrevistas agendadas, totalizando 11 organizações e 22 entrevistados.

As organizações que fizeram parte da pesquisa são: Fonte Ijuí; Imasa; Sicredi; Colégio Evangélico Augusto Pestana; Cotrijuí; Unijuí; Unimed; Ceriluz; Recapasul; Medianeira Transportes; Z. Comunic⁷. Todas as empresas contêm entre um e dois colaboradores no setor de comunicação com exceção da Unimed (três colaboradores), Unijuí (oito) e Z. Comunic (sete).

Quanto à formação, foram entrevistadas sete pessoas da área da Publicidade entre as quais duas ainda são acadêmicas; no Jornalismo são cinco profissionais dos quais apenas um é acadêmico, nas Relações Públicas são quatro profissionais e destes, dois acadêmicos. Há ainda seis pessoas de outras áreas do conhecimento entre acadêmicos e não acadêmicos, como: Administração, Comunicação Visual, Informática e Ciências Contábeis e ainda um técnico em agropecuária, que neste contexto serão identificados como áreas afins.

Dentre os resultados da pesquisa, serão destacados neste artigo os pontos/questões principais levantados junto destes comunicadores, que são referentes ao planejamento, à gestão e a comunicação integrada. Como uma primeira abordagem da pesquisa os

quer dizer que os profissionais de jornalismo não atuem em assessorias de comunicação, apenas demonstra que os veículos de maneira geral estão voltados à informação e à transmissão desta. Ainda que para desenvolver este trabalho seja realizado um planejamento este não está voltado para a organização em si e não abrange todos os públicos envolvidos por ela, pois tem como foco apenas o público/leitor na produção e disseminação de informações de interesse público. Por isso a pesquisa se absteve de entrevistar profissionais de comunicação que atuam nestes veículos.

⁷ Entre as empresas contatadas destaca-se a agência de publicidade Z. Comunic, que foi escolhida para fazer parte da pesquisa em função de ser um recurso procurado por aquelas organizações que não dispõem de um profissional de comunicação exclusivo e, em alguns casos, desenvolve, dependendo dos objetivos da organização, o trabalho de gestão da comunicação. A agência conta com sete profissionais da comunicação, mas apenas um foi entrevistado.



entrevistados foram questionados com relação às atividades de comunicação que desenvolvem nas organizações. Nas descrições apresentadas observou-se uma grande variedade de ações desenvolvidas pelo comunicador, possibilitando identificar a existência de um “profissional tarefeiro” conforme declaração abaixo,

“O que eu to fazendo aqui é paliativo ... eu não consigo ser pró-ativa, é muita coisa pra fazer ... eu noto que as estratégias vem deles (dos gerentes) e eu só operacionalizo, eu estou sendo operacional e não estratégica. (01 – profissional da área)

Assim, retomando a importância que o planejamento estratégico tem para a “concretização” do conceito de comunicação integrada, questionaram-se os profissionais sobre o seu entendimento acerca do planejamento, cujas respostas são apresentadas a seguir:

“É você ter objetivos, é você estabelecer ações para aproximar a empresa e estabelecer uma relação entre ela e seus públicos”. (13 – profissional da área)

“O que se faz está pré-estabelecido em metas, as ações são planejadas muito mais em um nível operacional ... a gente tá desenvolvendo, para no próximo ano, já entrar com um planejamento e fazer uma coisa melhor do que se está fazendo agora”. (07 – profissional da área)

A relevância do planejamento também aparece quando os entrevistados são questionados em relação a sua compreensão sobre comunicação estratégica, conforme se pode observar nas declarações:

“É justamente o planejamento, se tu não planejar tu não vai estar sendo estratégico – tu só planeja estrategicamente quando tu conhecer o mercado, a concorrência, o teu público-alvo”. (01 – profissional da área)

“É justamente isso, saber o que tu quer e como chegar, a comunicação, na verdade depende de um planejamento global da empresa, o que a empresa quer e como a comunicação pode ajudar a chegar lá e a partir disso tu desenvolve ações e avalia”. (14 – profissional da área)



Há a consciência da importância do planejamento, mas também existem fatores impedindo que ele aconteça, isso não se refere somente a estrutura de comunicação disponível, mas a maneira como a organização vê a comunicação, pois foram apontados casos em que os gerentes/diretores simplesmente dizem a ação que querem para aquele momento e a comunicação passa simplesmente a agir como operacional. Quando questionados quanto ao reconhecimento da área por seus diretores, gerentes ou os proprietários das organizações para as quais trabalham, as respostas foram as seguintes:

“Isso tá mudando (o reconhecimento da comunicação) aqui eu peguei a fase em que era só coisa tarefaira e depois acompanhei essa mudança de passar a desenvolver também as coisas mais administrativas e de dar visibilidade para a organização, de reforçar a marca, de interagir com os diferentes públicos. Acho que foi um crescimento tanto da gente traçar novas metas quanto deles cobrarem outras coisas, talvez a gente não tá na posição ideal, mas já consegue mostrar a importância”. (11 – profissional da área)

“A comunicação, tanto aqui como em outras organizações é vista só no produto final, quando isso acontece por ser a comunicação muito intangível se passa muito a noção de que qualquer um pode fazer, se passa a noção de que fazer comunicação é muito fácil. Se a pessoa não tem noção do processo, o trabalho de comunicação não é valorizado. Tipo, quando um evento acabou, ele cumpriu seus objetivos, ele pode ter sido excelente só que as condições para aquilo acontecer foram difíceis, e se a pessoa não conhece esse processo ela não valoriza. Então na minha instituição é assim ... Ah! A gente espera que vocês façam tal coisa, que realizem tal ação, muito dificilmente se propõe que a comunicação possa propor o que fazer”. (12 – profissional da área)

“Eu acho que infelizmente, a comunicação na prática, ela não ocupa uma posição estratégica na gestão da empresa”. (13 - profissional da área)

“A comunicação aqui não tem um papel estratégico é muito mais ações pontuais. Ah! Precisa de um evento, eles (o setor de comunicação) fazem, precisa de material, eles fazem. O setor de comunicação não tem poder de decisão isso acontece em grande parte pelo modelo de gestão, que é um modelo mais tradicional, antiquado”. (14 - profissional da área)

Mas, além da visão limitada de muitos dos próprios gerentes e diretores das organizações, alguns colaboradores do setor de comunicação também apresentam uma visão bastante restrita do planejamento, sendo citado em certos casos como apenas um orçamento, ou então, ser considerado inviável, conforme destacam os seguintes entrevistados.

“Basicamente a gente tem uma planilha onde a gente coloca todos os gastos e as despesas. Esse ano recém a gente englobou o setor de comunicação e marketing, então a gente anota todos os gastos, bem especificado e a partir disso a gente vai fazer uma projeção para 2007”. (06 – profissional de área afim)

“Ainda não desenvolvi nenhum tipo de planejamento. Uma das coisas que estão previstas para o próximo ano é a disponibilidade de ter um orçamento específico para a área de comunicação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento desses recursos. É uma dificuldade que se tem hoje, se decide muito em cima daquilo que se oferece”. (05 – profissional da área)

“Não se trabalha um planejamento específico porque a gente é muito vulnerável a épocas, depende muito da safra, preço do dólar e isso oscila muito. O planejamento é em curto prazo, a partir do que eles (os diretores) planejam, eu penso como vamos criar esse material em que ponto vamos atacar; orçamento, criação e execução da arte que é um trabalho em parceria, nós e a agência”. (02 – profissional de área afim)

Essa dificuldade de conceber o planejamento como o estabelecimento de objetivos e metas a serem atingidos, com determinadas estratégias num dado período de tempo, acaba resultando também numa maior complexidade para entender a comunicação integrada, a qual é projetada para um trabalho em longo prazo e que sem a realização de planejamento, não acontece.

Alguns entrevistados entendem a comunicação integrada “como a integração entre as áreas da comunicação: Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Jornalismo”, através de um planejamento. No entanto, ainda há uma certa distorção, que concebe a comunicação integrada como a interação e/ou a integração entre as áreas/setores de uma organização, o que também não deve deixar de existir; mas, não corrobora o que Margarida Kunsch estabelece como base pra comunicação integrada, ou seja a definição estratégica de uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma



linguagem comum na criação/fortalecimento de uma imagem organizacional.

“No nosso manual está prevista a comunicação de maneira integrada entre os setores (que nós chamamos de áreas). Integrar tanto a área de crédito, como produtos e serviços ...alinhar com a comunicação. E também assim: Ah! Vamos fazer uma ação social, mas como ela está voltada para o negócio, isso também a gente sempre tenta trabalhar integrado”. (04 – profissional área afim)

O que se percebe é que a idéia de comunicação integrada raramente aparece atrelada com a prática do planejamento, menos ainda ao estratégico que na visão das autoras é indispensável para a realização da comunicação integrada.

Dos 22 entrevistados pelo menos 11 realizam o planejamento operacional, caracterizado em quase todos os casos como um planejamento para cada ação, de curto prazo. Nem todos têm essa consciência de que o que desempenham é um planejamento operacional, mas isso pôde ser identificado a partir da descrição do tipo de planejamento desenvolvido. Embora alguns afirmem estar caminhando para a realização de um planejamento mais estratégico, na prática isso pouco acontece.

“Acredito que nós estamos no nível do planejamento operacional. Se planeja, mas já está se executando”. (12 – profissional da área)

“(...) Está começando um processo embrionário de sistematização para um planejamento (..) Nós temos ações! Elas não estão em um grande guarda-chuva que poderia se chamar planejamento estratégico porque essa não tem sido uma prática, nem mesmo da instituição. Nós trabalhamos mais em cima das ações é mais operacional”. (13 – profissional da área)

“O planejamento junto à criação é muito difícil no dia-a-dia ter tempo para planejar. Tu não consegue fazer um planejamento como deveria ser feito”. (19 – profissional área afim)

“Nós tentamos desenvolver um planejamento, agora ele é feito de maneira mais informal, mas para o próximo ano a gente pretende fazer mais certinho por enquanto cada atividade tem um planejamento”. (15 – profissional da área).

Acredita-se que aí esteja parte da grande dificuldade de se mostrar a importância da comunicação, bem como da sua função integradora de todos os processos comunicacionais que permeiam, invariavelmente, uma organização. A questão pode estar centrada na falta de planejamento, onde se identificam públicos, faz-se um diagnóstico em que aparecem situações problema, pontos fortes, enfim, onde a realidade é apresentada e a partir dela seja possível projetar um futuro, baseado em fatos e que, portanto, tem mais chances de trazer resultados.

O processo de reconhecimento da relevância da comunicação pode estar acontecendo mais lentamente porque cada área da comunicação até então estava querendo trabalhar somente suas especificidades, sem um gestor com uma visão do todo e principalmente sem a consciência da necessidade do planejamento para o alcance e a mensuração de resultados. A comunicação já não pode mais ser vista apenas como a área/setor da empresa que “gasta”, mas também o setor que vai apresentar resultados e mostrar isso através da proposição anterior de objetivos e metas muito bem definidos. Para que o trabalho integrado aconteça um dos entrevistados elencou pré-condições:

“... Comunicação Integrada é onde várias habilitações sejam elas da comunicação ou áreas afins trabalhem juntos, somam e se inter-relacionam com as suas necessidades e suas peculiaridades. Todo o processo é feito junto e talvez não se consiga isso da primeira vez porque todo profissional traz em si um bairrismo e um corporativismo muito grande e acho que é isso que às vezes impede esse trabalho integrado. Por isso o grupo tem que ter maturidade, tem que ser formado por uma equipe. Se cada um colocar o forte do seu preparo técnico para o objetivo do trabalho e deixar que sua deficiência seja coberta pelo forte de outra área, o objetivo final vai ser com certeza melhor atingido. Então é isso 1º) preparo em conhecimento, conhecimento das outras áreas, visão global, tem que saber sua atuação, sua limitação e a atuação e limitação dos outros. 2º) maturidade e flexibilidade”. (12 – profissional da área).

A maioria dos entrevistados afirma que reconhece a importância da gestão e da comunicação integrada para qualificar o trabalho da área, mas acreditam que isso é bem complicado de acontecer, porque falta planejamento, tanto da organização quanto da comunicação, e pela quantidade de ações desempenhadas rotineiramente pelo comunicador e, em alguns casos como o citado acima, a ausência de um conhecimento mais global sobre a

comunicação. Em alguns casos até confunde-se a ação do gestor como um faz tudo da comunicação integrada.

“Aqui na (...) eu sou a única profissional que trabalha a comunicação efetivamente, eu to fazendo publicidade, mas trabalho também com a área de jornalismo, tem a (...) que trabalha com RP, então a gente procura trabalhar todos os aspectos, entender qual é a melhor forma de comunicar. Mas a comunicação integrada funciona bem aqui”. (07 – profissional da área).

Quando perguntados se já ouviram falar do termo comunicação integrada, destaca-se que dos 22 entrevistados, 19 já ouviram falar, ainda que a compreensão não seja a mesma entre eles, e que os três que sequer ouviram falar são os aqui considerados profissionais de áreas afins.

Ao contrário disso, também existem opiniões bem claras, e afinadas com os conceitos teóricos apresentados anteriormente.

“Eu penso que a gestão é um conceito difícil de ser compreendido e para muitos a gestão parece assim, eu vou fazer um pouquinho de cada coisa e na verdade o papel do gestor é de determinar qual instrumento vai tocar em qual momento da música, ele é o maestro. A importância do conceito de gestão para a nossa área é que ele consegue mostrar para a organização que não é a questão de ter uma pessoa que faça tudo mas uma pessoa que consiga ter o conhecimento das ferramentas de comunicação e acioná-las quando necessário. Isso enriquece o trabalho porque temos que ter uma formação na especificidade, mas uma visão global da comunicação ...”. (16 – profissional da área).

Nos questionamentos, é importante destacar que os termos comunicação integrada e gestão foram empregados como complementares, ou seja, para que exista a comunicação integrada é necessário uma visão “gestora”.

De maneira geral o que se percebe é que a atuação do comunicador nas organizações em Ijuí, ainda é bastante limitada e um dos principais agentes limitadores acaba sendo a própria organização e a sua maneira de encarar o mercado e a sociedade como um todo. Isso aparece quando até mesmo acredita-se que qualquer outro profissional, ou um colaborador que seja bem relacionado possa fazer comunicação, como foi mostrado nesta pesquisa, em que dos 22 entrevistados, seis não eram profissionais formados em comunicação, e nem mesmo estavam cursando.



Reforça-se que é provável que a visão integrada da comunicação não seja aplicada porque quase não se trabalha planejamento e quando isso é feito, nem sempre é da maneira mais adequada a uma posição estratégica para a comunicação. Buscar o conhecimento da realidade por meio do diagnóstico é o primeiro e fundamental ponto para o desenvolvimento de um planejamento, mas isso acaba se tornando quase sempre inviável, quando muitas vezes a prática do dia-a-dia só permite a realização de um planejamento operacional, conforme foi destacado anteriormente.

Para Margarida Kunsch essa realidade acerca da comunicação está presente em muitas organizações no país.

No contexto da realidade brasileira, ao nosso ver, temos três realidades distintas. Há aquelas organizações que atribuem à comunicação um elevado valor estratégico, fazendo nelas grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes. Outras vêem a comunicação apenas na esfera tática, fazendo sim sua divulgação – por meio de assessoria de imprensa, folhetos, etc. próprios -, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias. Uma terceira realidade é a daquelas em que a comunicação é improvisada, feita “por qualquer um”, sem valorizar o profissional da área. Temos no mercado excelentes produtores e executores da comunicação. Mas, em geral, carecemos de mais estrategistas. (...) faltam profissionais dotados de sólida formação especializada que sejam gestores da comunicação organizacional integrada. (KUNSCH, 2003. p. 184).

Independente do espaço em que esteja inserido, o profissional da comunicação é capaz, a partir da gestão, especialmente, da comunicação integrada, que implica em planejar, implementar e avaliar, mostrar resultados e auxiliar na proposição, transformação e reforço da imagem das organizações perante seus públicos.

Considerações Finais

Administrar a comunicação integrada e a diversidade de fatores que nela influem, é um trabalho que envolve todos os níveis de comunicação, mercadológica comunicação interna, administrativa e institucional. Todas devem estar alinhadas a fim de que possam proporcionar o melhor resultado para a imagem da organização. A proposta deste trabalho foi identificar de que forma os conceitos que alinham esta comunicação estão sendo

compreendidos e aplicados em uma determinada realidade, que no caso se trata do município de Ijuí.

Ao analisar os dados da pesquisa foi possível observar que os conceitos de gestão, comunicação integrada e planejamento, estão presentes, embora ainda não façam parte da rotina de trabalho, há a consciência da importância e de alguns benefícios que a sua utilização pode trazer, no entanto, há diversos fatores impedindo essa aplicação.

A questão central está na falta de planejamento, e principalmente no processo ter iniciado por uma visão particular na própria comunicação. A comunicação mercadológica, interna, administrativa e institucional, não andavam juntas e por isso, era ainda mais difícil mostrar resultados mais consistentes, pois não se atingiam todos os públicos da mesma forma. É claro que isso não significa utilizar todas as ferramentas disponíveis, mas sim, a partir de um diagnóstico identificar as carências de cada público e aí sim, propor objetivos e metas para atingir não só as carências identificadas no diagnóstico mas também propor ações que possam agregar à imagem da organização.

Muitas vezes o que impede um planejamento estratégico, é a falta de autonomia dada ao setor de comunicação, ou até mesmo, a falta de um planejamento para toda a organização, o que inviabiliza a proposição de macro-objetivos e metas e por consequência a composição de um planejamento para que a comunicação auxilie a organização a alcançar os seus objetivos. Mas ainda existe, por alguns entrevistados, a compreensão não adequada acerca do que seja um planejamento.

Para além disso, a comunicação ainda está engatinhando dentro da nossa realidade, aos poucos, as organizações e seus dirigentes vão percebendo, mais por uma pressão do mercado do que por consciência, que a comunicação pode agregar valor a tudo que se produz ou ao serviço que se oferece, enfim à imagem da organização. Mas por este valor ser de difícil mensuração, a comunicação ainda é reconhecida por muitos como um setor que “gasta”, e não que agrega.

Isso também reforça a dificuldade de se investir em comunicação profissionalizada, pois ainda há muitos profissionais de outras áreas respondendo pela comunicação. Logo, como esperar resultados se não existe a consciência do processo? Como implementar uma visão integrada da comunicação se ainda há



resistência quanto ao reconhecimento de seus benefícios por parte dos gerentes e diretores?

Mesmo que o resultado final da pesquisa tenha apontado para uma visão um tanto limitada acerca da aplicação dos conceitos de comunicação integrada e gestão, foi possível perceber que eles estão presentes entre a maioria dos comunicadores e são concebidos por estes como algo importante para a realização de uma boa comunicação. Ainda mais, foi possível identificar que o que inviabiliza a realização de uma comunicação integrada é a falta de um planejamento mais voltado para o nível estratégico, que pressupõe estudo, questionamento, análise, iniciativa e competência, para aí sim projetar a realidade desejada para as organizações em que os comunicadores atuam.

Assim, para que a gestão e aplicação da perspectiva da comunicação integrada sejam encaradas como viáveis e necessárias na realidade local e regional, precisa-se avançar ainda mais na disseminação não só destes conceitos como também da comunicação como um todo e, principalmente, profissionalizá-la cada vez mais, exercício que exigirá do comunicador iniciativa e força de vontade para fazer valer o seu conhecimento.

Referências Bibliográficas



BACCEGA, Maria Aparecida (org). **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002. 179p.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993. Volume 1. 653p.

FÍGARO, Roseli (org). **Gestão da Comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005. 166p.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003. 488p.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 182p.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.