

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS**

**Assessoria de Comunicação: noções conceituais,
estrutura e proposta de matriz de análise e
implementação**

MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO

Patric Mendes

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia

**Assessoria de Comunicação: noções conceituais, estrutura e
proposta de matriz de análise e implementação**

Elaborada por
Patric Mendes

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Relações Públicas

Comissão Examinadora:

Jaqueline Quincozes da Silva Kegler, Dr.^a (UFSM)
(Presidente/ Orientadora)

Elisângela Carlosso Machado Mortari, Dr.^a (UFSM)

Fabrise de Oliveira Müller, Doutoranda (UFSM)

Santa Maria, 11 de dezembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que este momento chegasse. Mas, em especial:

À família, em especial pai, mãe e mana, que nos momentos em que estive por desistir me deram conselhos, força e incentivo para transpor as barreiras que surgiram.

Aos meus amigos e colegas que souberam relevar as minhas ausências, demonstrando todo carinho que têm por mim.

À minha orientadora profa. Jaque que, com muitíssima paciência, atenção e dedicação, aceitou o desafio de me acompanhar nesta caminhada.

Aos professores da FACOS pelo conhecimento, dedicação e carinho doados durante o percurso acadêmico. Em especial a Elis e a Bibi que se tornaram grandes amigas e deram suporte nos momentos de dúvidas.

À banca que dispôs de seu tempo para participar desta conclusão.

E a todos que, mesmo não lembrados neste momento, contribuíram de alguma forma para que pudesse viver esta etapa.

Muito obrigado.

RESUMO

Monografia de Graduação
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

Assessoria de Comunicação: noções conceituais, estrutura e proposta de matriz de análise e implementação

AUTOR: Patric Mendes

ORIENTADORA: Jaqueline Quincozes da Silva Kegler

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 11 de dezembro de 2014

O presente estudo tem como tema Assessoria de Comunicação. A delimitação do tema trata-se de como as Assessorias de Comunicação são conceituadas e qual a estrutura e funções destes setores, apresentados nos estudos da área. O objetivo é propor uma matriz de análise e de implementação de Assessorias de Comunicação em organizações. Os objetivos específicos são: pesquisar e refletir sobre o tema Comunicação Organizacional; pesquisar e refletir sobre o tema Assessoria de Comunicação e sua interface com Relações Públicas; apontar os elementos teóricos com características funcionais, estruturais e operacionais de uma Assessoria de Comunicação. O estudo está organizado em três capítulos originados a partir de pesquisa bibliográfica e análise documental. Em síntese, o estudo aponta que as Assessorias de Comunicação constituem-se como um complexo de funções, estrutura e operações, identificando-se e muitas vezes confundindo-se com pressupostos de Relações Públicas ou com o que mobiliza: a comunicação organizacional. Enfim, teoricamente, reconhecemos que uma Assessoria de Comunicação tende a ser gerenciada por Relações Públicas e, busca viabilizar e mobilizar a comunicação organizacional em sua integralidade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Assessoria de Comunicação.
Relações Públicas

ABSTRACT

The following study has the theme Communications Office. The theme delimitation is about how the Communications Office are conceived and what are its level's structure and functions, presented in this area's studies. The goal is to propose an analysis pattern and implementation of Communications Office into organizations. The specific goals are: research and reflect about the theme Organizational Communication; research and reflect about the theme Communications Office and its interface with Public Relations; point the theoretical elements with functional, structural and operational characteristics of Communications Office. This study is organized in three chapters, originated from bibliographic research and documental analysis. Basicly, it points that the Communications Office are constituted as a complex of functions, structures and operations, often identified and confused with Public Relations assumptions, or the Organizational Communication itself. Finally, we theoretically recognize that Communications Office tends to be managed by Public Relations professionals and intents to enable and mobilize the Organizational Communication in its integrality.

Keywords: Organizational Communication. Communication Office. Public Relations

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada	23
Figura 2 – Comunicação Digital Integrada	24
Figura 3 – Elementos definidores das Assessorias de Comunicação	34
Figura 4 – Linha de Autoridade	35
Figura 5 – Nível de Staff ou Assessoria	36
Figura 6 – Matriz para análise e implementação de Assessoria de Comunicação	48
Figura 7 – Matriz para análise e implementação de Assessoria de Comunicação	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: HISTÓRIA E NOÇÕES CONCEITUAIS	11
1.1 História da Comunicação Organizacional	11
1.2 Conceito de Comunicação Organizacional	18
CAPÍTULO II – ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS	30
2.1 Definição e Estrutura	30
2.2 Funções e Atividades	36
2.3 Assessorias de Comunicação e Relações Públicas	43
CAPÍTULO III – PROPOSTA DE MATRIZ PARA ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	45
3.1 Técnicas de Pesquisa	45
3.2 Matriz: proposta metodológica de análise e implementação de Assessorias de Comunicação	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	55

INTRODUÇÃO

Vivemos numa época onde a tecnologia predomina, proporcionando as pessoas informações diárias. Dotadas de grande velocidade, os meios de comunicação disponibilizam a todo instante, diversas informações que são incorporadas a outras e esse processo por vezes subtrai àquelas que são importantes. Cabe à Assessoria de Comunicação determinar quais informações são úteis a seu público¹ e gerenciá-las através de meios e estratégias de comunicação com objetivos dirigidos e massivos. Para isso, estas Assessorias devem estar estruturadas e capacitadas em suas funções e operações.

No decorrer do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, tivemos amplo aprendizado sobre o tema. Entretanto, em muitos momentos surgiram dúvidas entre as semelhanças e diferenças entre: Assessoria de Comunicação, Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Esta inquietação motivou o interesse em aperfeiçoar o conhecimento dos conceitos, especialmente da relação de Assessoria de Comunicação com a área de Relações Públicas e o termo Comunicação Organizacional, sendo estes os conceitos que delineiam o tema e delimitação do tema da pesquisa.

A comunicação organizacional surge em um primeiro momento como um “jornalzinho”, onde se dava destaque à área social da empresa, muito parecido com as colunas sociais de hoje. Passa pelo jornalismo empresarial, comunicação empresarial, comunicação governamental, chegando finalmente à comunicação organizacional, propriamente dita, que ocorre na década de 70 e 80.

Com o grande fluxo de informação, ter um departamento responsável pelo gerenciamento da comunicação da organização, se faz necessário. Possuir uma Assessoria bem estruturada e com seus papéis definidos, evita que informações sejam distorcidas e tende a tornar positiva a imagem da organização.

O objetivo geral da pesquisa é propor uma matriz de análise e de implementação de Assessorias de Comunicação em organizações. Para o alcance deste objetivo geral, definimos como objetivos específicos: pesquisar e analisar o

¹ Segundo José B. Pinho (2003, p. 13), público é “o conjunto de pessoas ou organizações que se relacionam direta ou indiretamente com uma empresa ou com os quais ela interage”.

tema Comunicação Organizacional; pesquisar e analisar o tema Assessoria de Comunicação e sua interface com Relações Públicas; apontar os elementos teóricos com características funcionais, estruturais e operacionais de uma Assessoria de Comunicação.

O estudo justifica-se pela amplitude contextual e também específica à formação do profissional. Por vivermos em contato constante com informações, úteis ou supérfluas, possuir uma Assessoria de Comunicação que esteja apta a identificar aquelas que são importantes ao seu público é essencial para o desenvolvimento da organização e do entorno social em que se situa. E, ao exercitar a reflexão teórica e crítica na construção da matriz de análise e implementação de Assessoria de Comunicação, os pesquisadores envolvidos neste trabalho tendem a autoavaliar as estruturas, funcionalidades e atividades de comunicação em que atuam ou visam atuar. Um “autodiagnóstico” aliado ao diagnóstico da comunicação da organização faz com que a visão seja mais sistemática, contemplando a complexidade das organizações, e qualitativa.

Após uma breve pesquisa nos anais dos Congressos de Ciências da Comunicação, dos últimos cinco anos (de 2010 a 2014), disponibilizados no site da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), constatou-se que são poucos os trabalhos teóricos com o tema Assessoria de Comunicação. Muitos dos existentes são relatos de projetos de extensão ou ações de Assessorias. Poucos refletem teoricamente uma Assessoria de Comunicação. Além disso, em sua maioria, os trabalhos estão ligados ao jornalismo ou assessoria de imprensa.

Utilizou-se neste estudo: a) pesquisa bibliográfica para o levantamento das obras com a temática Comunicação Organizacional e Assessoria de Comunicação, a fim de trazer conceitos que as sustentam; b) pesquisa documental para levantamento de políticas de comunicação. Consideramos que, as organizações que possuem Políticas de Comunicação tendem a possuir e exercer as funções de Assessoria de Comunicação preconizadas nos referenciais teóricos. Entretanto, a pesquisa documental tem mais objetivo de exemplificar a matriz e contribuir para estudos futuros.

O estudo é organizado em três capítulos. No Capítulo I, “**A Comunicação Organizacional: história e noções conceituais**”, é apresentado o histórico da comunicação organizacional no Brasil, bem como sua trajetória conceitual até os

dias de hoje. Neste capítulo utilizamos os autores Bueno (2009), Kunsch (2003, 2009), Tavares (2010) e Terciotti e Macarenco (2013).

O Capítulo II, denominado “**Assessoria de Comunicação e as Relações Públicas**”, trazemos a definição de Assessoria de Comunicação, sua estrutura e atuação sob o ponto de vista do Relações Públicas. Utilizou-se nesta etapa os autores Almansa (2010), Kunsch (1997, 2003, 2009), Wey (1986), entre outros.

E no Capítulo III, “**Proposta de Matriz para Análise e Implementação de Assessoria de Comunicação**”, apresentamos as técnicas de pesquisa, a matriz teórica e a dinâmica para sua construção. Como resultados, indicamos as perguntas possíveis para questionário de análise e para propostas de criação de uma Assessoria de Comunicação em organizações que ainda não as possuem.

CAPÍTULO I

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: HISTÓRIA E NOÇÕES CONCEITUAIS

Este capítulo tem por finalidade refletir a Comunicação Organizacional desde seu surgimento à sua conceituação. Utilizou-se os autores Bueno (2009), Kunsch (1997, 2003, 2009), Tavares (2010) e Terciotti e Macarenco (2013). O capítulo divide-se em dois subcapítulos: 1.1 - História da Comunicação Organizacional; 1.2 - Conceito de Comunicação Organizacional. No primeiro, trazemos a caminhada da Comunicação Organizacional no Brasil. No segundo, a conceituação segundo os autores apresentados.

1.1 História da Comunicação Organizacional

Com a chegada de multinacionais e o crescimento industrial brasileiro, no final dos anos 60, as empresas perceberam a necessidade de profissionalizar sua comunicação com os públicos. Buscaram vender, além dos produtos e serviços, honestidade e confiança. Com esse pensamento buscaram agregar conceito, identidade, renome e fama. Externamente, sua preocupação era com o algo a mais dos produtos e serviços, já internamente, seu anseio era fazer com que seus colaboradores se sentissem parte da organização.

Nesta época, final da década de 60 e início de 70, o Brasil vivia a ditadura militar. A comunicação das organizações públicas e privadas na imprensa da época era censurada, fazendo com que as notícias dos jornais abordassem temas econômicos.

Apesar da profissão de Relações Públicas existir no Brasil desde 1914, somente em 1967 ela foi regulamentada. Segundo Kegler (2008), a regulamentação da profissão pelo governo militar (AI-5), criou um pensamento negativo quanto função social da profissão, pois a duração prolongada do regime militar, fez com que

a atividade fosse sistematizada na sociedade com a operacionalização de instrumentos e funções com intuito de propaganda, sem exercer de fato, seu princípio de democratizar o acesso e a manifestação de informações.

Na época, a censura caiu sobre os meios de comunicação, impondo ordem à cobertura jornalística. Gaudêncio Torquato (2009, p. 8) lembra que “o bem aparelhado sistema de relações públicas dos governos militares, [...] procurava interferir nas pautas dos meios de comunicação – alguns deles submetidos à censura prévia”. Para Paulo Nassar o regime militar restringiu a participação da sociedade e de seus públicos, impedindo o “florescimento de uma comunicação empresarial abrangente em suas atividades e preocupações” (NASSAR, 2009, p. 37).

O primeiro indício de uma comunicação organizacional, segundo Torquato (2009), foi através de um “jornalzinho” com cara de coluna social, onde apresentava elogios aos diretores das empresas. Em 1967, é criada a Associação Brasileira dos Editores de Revista e Jornais de Empresas (ABERJE²), através de Nilo Luchetti (RP da Pirelli), onde teve como eixo principal de pesquisa a comunicação interna.

O perfil do Relações Públicas era de uma pessoa diretamente ligada ao presidente da organização. Luchetti dizia “as palavras convencem, mas os exemplos arrastam”, e essa expressão foi justificada pelas iniciativas das suas diretorias em buscar boa reputação à Aberje, chamada por Margarida M. K. Kunsch (1997) de “embrião da comunicação organizacional brasileira”. Suas realizações eram norteadas pelo pensamento e ação da construção do campo científico e profissional da comunicação.

A Aberje justifica a alcunha de “embrião da comunicação organizacional brasileira” desde sua primeira fase (1960), onde ela demonstrava grande interesse com a prática da comunicação nas empresas, ao passo que as universidades não se importavam com tal campo. A Aberje mantinha contato com estudiosos de outros países, onde a comunicação organizacional já caminhava há algum tempo.

Nos seus primeiros anos, Torquato descreve a Aberje como educadora dos processos comunicacionais das empresas, uma vez que a qualificação profissional era pouca e desamparada por estudos acadêmicos: “Na época de sua criação,

² A Aberje é uma sociedade civil, sem fins lucrativos que visa a discussão e promoção, local e global, da Comunicação Empresarial e Organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania. Mais informações no site da associação www.aberje.com.br

reinava completa improvisação” (TORQUATO *apud* NASSAR, 2009, p. 32). Muitos dos jornais ou boletins lançados nas empresas eram resultados da reunião e criação de funcionários de escalões inferiores, o que fazia com que as publicações não tivessem longa data.

Em seu primeiro estatuto, a Aberje voltou a ação dos comunicadores em apenas produzir periódicos, onde sua real função era a de

[...] reunir e integrar todos os profissionais, estudiosos e entidades cujas atividades estivessem ligadas às revistas e jornais de empresas; propugnar para que os nomes dos responsáveis por esses veículos fossem mencionados em seu expediente; defender os interesses de classe; aprimorar o padrão técnico e cultural das publicações [...]; incrementar a realização de seminários, conferências, cursos, palestras e congressos. (NASSAR, 2009, p. 32).

Porém, sua história não deve ser vista apenas como uma entidade de criadores de periódicos, pois em sua veia continha um sentimento de missão e protagonismo social.

Segundo Nassar (2009), Nilo Luchetti, fundador da Aberje e seguidor das ideias de Abraham H. Maslow, listou 12 exemplos para tornar as fábricas interessantes, onde se é buscado a melhora do ambiente de trabalho e da produtividade do operário. Por estar alinhada à ideia da administração de recursos humanos, a Aberje focava em tornar o relacionamento entre empresa e empregado, e vice-versa, mais civilizado.

Para Nassar (2009), a fundação da Aberje foi muito significativa no cenário da comunicação organizacional brasileira dos anos 60 e 70. Seu processo de criação, liderado por Nilo Luchetti, tinha o pensamento no homem da escola de administração de relações humanas, buscando estimular o intelecto dos funcionários. Nesse período surgiu a primeira assessoria de jornalismo empresarial, a Proal (Programação e Assessoria Editorial).

Torquato (2009) lista quatro conceitos que determinam as etapas passadas até chegar ao termo conhecido hoje como Comunicação Organizacional: 1) *Jornalismo Empresarial*; 2) Comunicação Empresarial, Comunicação Estratégica, Comunicação Política; 3) Comunicação Governamental e o Marketing Político; 4) Comunicação Organizacional.

Durante seu trabalho na Proal, Torquato buscou construir o primeiro esboço teórico sobre o *jornalismo empresarial* brasileiro. Após duas publicações, Cadernos

Proal e Cadernos de Comunicação Proal, Torquato lança em 1968 o Caderno Proal, onde apresenta objetivos, métodos e técnicas no jornalismo empresarial. Em 1970, jornalistas e relações públicas disputavam o comando da comunicação nas empresas. Em 1971, o Departamento de Jornalismo da Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo (ECA-USP) utilizou o ensaio de Torquato, Caderno Proal, para fazer parte da série “Jornalismo”, lançado pela faculdade. A partir daí, 1970 e 1980, o jornalismo empresarial começou a expandir e Torquato ficou à frente da disciplina “Jornalismo Empresarial” da USP. Essa expansão causou mal estar na área. Segundo Torquato (2009, p. 10), Relações públicas acusavam os jornalistas de “invadirem” suas terras, porém, a frase “quem tem competência se estabelece” buscava apaziguar os ânimos.

No mesmo período em que o Brasil iniciava seu processo de democratização, o jornalismo começava a ter atritos internamente. Aqueles jornalistas que trabalhavam na assessoria de imprensa das organizações eram hostilizados pelos colegas, sendo vistos como mercenários do capitalismo, enquanto os outros profissionais eram vistos como jornalistas revolucionários contra o imperialismo.

Foi um momento oportuno, segundo Torquato (2009), para que alguém da área acadêmica começasse a refletir sobre a área empresarial. Assim, ele começa a sistematizar o jornalismo e a comunicação empresarial, para em seguida construir modelos integrados de comunicação eficiente e eficaz nas organizações. Lembra ainda que a comunicação nas empresas ganhava importância através da criação de disciplinas específicas de comunicação empresarial e de assessoria de imprensa em outras universidades.

No segundo conceito, Torquato (2009) aborda a *comunicação empresarial*, a *comunicação estratégica* e a *comunicação política*. As empresas começam a contratar pela qualidade e não mais pela área, fazendo com que a disputa entre relações públicas e jornalistas volte a fluir normalmente. A máxima “quem tem competência se estabelece” volta a imperar. Os contrários à comunicação empresarial deixam de criticá-la e começam a rever suas posições, e a área de marketing se aproxima da comunicação empresarial. Com essa aproximação, agora recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo, começam a duelar pelo comando da comunicação.

Em sua primeira fase (1967 a 1983), a Aberje atuava na organização e profissionalização do setor de publicações empresariais. Segundo Kunsch (1997, p.

59), sua mudança de pensamento começa em 1983, quando se adota uma visão mais abrangente da comunicação organizacional, através de movimentos de redemocratização e reestruturação brasileira, e nos anos 90, sob o aspecto das responsabilidades corporativas, como responsabilidades sociais, ambientais, culturais e históricas.

Em 1983, Torquato usa a faculdade e o mercado para desenhar um dos primeiros modelos corporativos da comunicação da seguinte forma: “jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas (eventos, endomarketing), propaganda (institucional e mercadológica), editoração (livros e folheteria), sistema de pesquisas etc.,” (TORQUATO, 2009, p. 12). Esse modelo de comunicação empresarial foi desenvolvido pelo autor durante seu trabalho na Corporação Bonfiglioli, onde também buscou mostrar o poder da comunicação para a conquista de engajamento e participação dos colaboradores através do poder expressivo³.

Em 1989, a Associação Brasileira dos Editores de Revista e Jornais de Empresas passa a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo sua já conhecida sigla - ABERJE.

A comunicação expressiva troca de lugar com a comunicação estratégica. Segundo Torquato (2009, p. 14), “o foco é o posicionamento” das organizações na mente dos consumidores. Pensar estrategicamente a comunicação no meio em que a empresa está inserida é necessário para que ela obtenha grande destaque frente às concorrentes. A comunicação horizontal entre os setores e entre a chefia e os funcionários, surge como um diferencial. Pesquisas de clima interno vieram para diminuir o “achismo” e traçar novos caminhos.

A comunicação política toma forma ao inserir as organizações na comunidade política, buscando levar sua identidade e sua posição frente às questões da sociedade, desenvolvendo um papel significativo. “Os empresários saíram das redomas, abrindo o pensamento à mídia, defendendo posições fortes em prol da modernização política e institucional, bem como discutindo a eficiência das políticas públicas”. (TORQUATO, 2009, p. 16)

³ Segundo Torquato (2009, p. 13), o poder está na capacidade de uma pessoa influenciar outra por meio da argumentação. Também está no carisma que os líderes expõem em seu discurso, apresentação e modo de falar. Além deles, existem os líderes informais, pessoas que são buscadas para aconselhar e estabilizar o clima interno da organização. Os rumores e boatos também são uma arma poderosa, pois podem desestabilizar o ambiente interno e a opinião pública.

Com isso, o terceiro conceito de Torquato aparece: a *Comunicação Governamental e o Marketing Político*. Torquato (2009) começa a desenvolver planos diretores de comunicação para os ministérios, avançando para uma nova área da comunicação, o marketing político. Pesquisas de opinião, criação de identidade, articulação e liderança, faziam parte dessa nova experiência. Prefeitos e governadores cederam espaços para a criação de estruturas de comunicação governamental a fim de ampliar a visibilidade, prestar contas à comunidade política e desenvolver suas identidades, buscando contemplar a dinâmica social.

Segundo Torquato (2009), a organização da sociedade em grupos, setores e categorias em torno das empresas, busca preencher o espaço em branco entre poder político e a sociedade em geral.

De posse disso, *surge a comunicação organizacional*. Por ela, a defesa do consumidor toma voz, através de associações, sindicatos, federações, clubes e movimentos.

A adoção do termo comunicação organizacional em vez de comunicação empresarial, surge quando Torquato nota que a comunicação já não fazia parte somente da empresa, mas também de “sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos” (TORQUATO, 2009 p. 26). Estas usam as ferramentas da comunicação de maneira intensa, e não se tinha mais porque usar a comunicação apenas na ambiência empresarial. Optar por uma comunicação mais geral, a organizacional, passou a atender melhor o pensamento.

Através da política da comunicação de “portas abertas”, as empresas começaram a se preocupar, não mais em estimular os funcionários, mas em manter informados os seus públicos, buscar legitimação social, aceitação dos públicos e imagem organizacional. Essa nova perspectiva expressa a construção e consolidação da imagem organizacional e dos produtos e serviços oferecidos por ela.

A atividade de comunicação nas empresas é ampliada, segundo Nassar (2009), também aos profissionais de psicologia, direito, administração e outros das áreas humanas, a fim de atender às demandas da sociedade contemporânea, trazendo a multi e interdisciplinaridade de profissionais à área de comunicação organizacional.

A comunicação passou por uma grande evolução, dando início a várias áreas dentro dela. Os espaços se ampliaram, os setores e os profissionais se uniram. As organizações se desafiaram através da guerra da informação e das vendas. Hoje, elas não vendem apenas o produto, mas também buscam vender sua imagem institucional, por meio de sua estrutura, linguagem, veículo, estratégia e programas internos e externos.

A comunicação organizacional surge ao final da década de 60, em meio à ditadura militar. Em seu início, vigorava a improvisação da comunicação das organizações, e buscava-se atender às demandas sociais de seus diretores. Após a criação da ABERJE, a comunicação organizacional se torna foco de estudo das práticas comunicacionais nas empresas. O jornalismo empresarial tinha maior destaque através da produção de periódicos das organizações. A comunicação para além das fronteiras das organizações era vigiada de perto pelo regime militar, que atuava de forma a censurar e coibir a ação das organizações e seus públicos.

A partir da década de 70, a comunicação nas organizações começa a se caracterizar como comunicação empresarial: quando seus esforços estão no engajamento do público interno; como comunicação estratégica: com seu foco no posicionamento da organização no mercado e nos consumidores; e como comunicação política: quando seus diretores assumem um papel político frente à sociedade e seus governantes.

Com o início do processo de democratização do país, na década de 80, a comunicação começa a tomar uma visão mais abrangente, deixando de ser utilizada apenas em empresas e tomando lugar nas associações, sindicatos, ONGs, federações, movimentos, entre outros. Ao final da década, a comunicação governamental e o marketing político começam a assumir posto nos governos e prefeituras em busca visibilidade, identidade e prestação de contas.

Já na década de 90, o foco na responsabilidade social, ambiental e histórica, caracteriza a comunicação. A multidisciplinaridade da comunicação na organização toma forma, trazendo para o convívio, profissionais das diferentes áreas das ciências sociais.

Hoje, com a globalização e a internet, a comunicação organizacional tornou-se um elemento de grande importância para a evolução empresarial. A ABERJE fez parte dessa evolução da comunicação organizacional no Brasil, através de seus estudos e pesquisas. Hoje, ela busca o fortalecimento da comunicação nas

organizações por meio da produção e compartilhamento de conhecimento e saber. Suas ações são cunhadas na informação, comunicação e relacionamento, buscando a aproximação e o relacionamento de organizações, gestores e pesquisadores que trabalham a Comunicação Empresarial e Organizacional.

1.2 Conceito de Comunicação Organizacional

Surgida no século XX e dotada de multidisciplinaridade, a comunicação organizacional é uma área nova. Nela podem atuar, segundo Sandra Helena Terciotti e Isabel Macarenco (2013, p. 36), profissionais de relações públicas, publicidade e propaganda, jornalismo, administração e letras. Lembra ainda que a comunicação organizacional surgiu para atender as novas necessidades das empresas que deixaram de buscar a produção de bens duráveis (de consumo e de capital) e expandiram as suas atividades para outros setores como: político, cultural e social.

A Comunicação Organizacional surge na década de 1970 através de *house-organs*, publicidade e contato com a mídia realizado por algumas empresas, porém ainda era pouco para atender ao conceito de Comunicação Organizacional abrangente que hoje conhecemos. Segundo Wilson da Costa Bueno (2009, p. 5), “havia trabalhos competentes de relacionamento com a mídia, mas seria prematuro imaginar que tivéssemos verdadeiramente uma Comunicação Empresarial, no sentido amplo com que conceituamos hoje em dia”.

Bueno (2009) acrescenta ainda que na época as atividades de comunicação eram executadas por departamentos e profissionais sem vínculo com a organização, como por exemplo: edição de publicações empresariais, assessoria de imprensa, organização de eventos, publicidade e marketing. Problemas como informações contraditórias eram comuns.

Na segunda metade da década de 80, Bueno (2009) lembra o *case* da Rhodia. A chamada “abertura das portas” da Rhodia marcou a Comunicação Empresarial brasileira. Tratava-se da elaboração de um projeto de Comunicação Social para a empresa. Este documento até o momento não havia sido sistematizado e/ou divulgado por alguma empresa ou entidade. “Foi também o primeiro *case* bem-sucedido de transparência e compromisso aplicados ao exercício

da Comunicação Empresarial” (BUENO, 2009, p. 9). Após sua primeira edição, seguidas reedições foram feitas para atender as necessidades de profissionais da área. O case da Rhodia (Política de Comunicação Social) influenciou outras organizações e colocou a Comunicação Empresarial (Organizacional) como área fundamental nos processos decisórios das empresas.

Na década de 90 surge a expressão comunicação organizacional, tomando um caráter mais complexo dos processos comunicacionais das organizações. Segundo Terciotti e Macareno (2013), a comunicação começa a ser vista como um processo estratégico e de integração das estruturas organizacionais buscando o envolvimento dos públicos. O conceito de Comunicação Empresarial evoluiu, passando a ser considerada ação estratégica para as organizações, ligada ao negócio e gerenciada por profissionais de comunicação. Bueno (2009) diz que

A Comunicação Empresarial 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 atividade com os todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009, p. 9).

Com isso, o perfil da área mudou, instaurando a necessidade de planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados, estimulando as empresas a criarem a cultura de comunicação, a valorizar os públicos internos e a adotar atributos essenciais como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e cidadania.

A preocupação com a comunicação empresarial saiu do ambiente profissional e adotou os cursos e programas de especialização e pós-graduação em comunicação. No passado, segundo Kunsch (2009), a comunicação organizacional era fonte de pesquisa na área de administração, mas hoje seus estudos são encontrados com mais frequência nas ciências da comunicação. Ela lembra que “é a partir da década de 1990 que se registra maior expansão da produção científica, tanto no mestrado quanto no doutorado” (KUNSCH, 2009, p. 84), dando ênfase para o período entre 2000 e 2006.

Muitas nomenclaturas são utilizadas para expressar a comunicação nas organizações em geral. Inicialmente adotou-se a expressão comunicação empresarial, que foi utilizada por profissionais da área de jornalismo no intuito de instigar os empresários sobre as necessidades e importância da comunicação nos

meios corporativos. A comunicação, até então, era vista como um elo no “estabelecimento de contato e a persuasão dos públicos-alvo, o anúncio de eventos e a venda de produtos ou serviços” (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013 p.36) visando obtenção de lucro pela organização.

No Brasil, segundo Bueno (2009), são adotadas diversas terminologias para determinar o trabalho de comunicação pelas organizações, como por exemplo: Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial e Comunicação Corporativa. Nos cursos de Relações Públicas vigora a expressão Comunicação Organizacional, pois sua adoção se dá pela amplitude de atuação (empresas públicas, privadas, entidades em geral, ONGs, autarquias, etc.). “Se a intenção é evocar a comunicação nas organizações em geral, sem quaisquer restrições, certamente Comunicação Organizacional será a expressão mais indicada” (BUENO, 2009, p. 2). No mundo profissional a expressão Comunicação Empresarial é a mais utilizada, estando presente no nome de algumas entidades da área. Já o mercado utiliza as nomenclaturas Comunicação Institucional e Comunicação Corporativa.

Para Bueno (2009), a expressão Comunicação Empresarial (ou Comunicação Organizacional) é mais abrangente e assume todo o processo das organizações com seus públicos de interesse, conhecidos como *stakeholders*. Assim, ele traz o conceito de Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como o “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 3).

Ainda, sob essa conceituação, a Comunicação Empresarial (ou Comunicação Organizacional) integra e interage com Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica, que visam ações focadas nos colaboradores, consumidores, diretoria, imprensa, órgãos regulamentadores, órgãos governamentais, entidades e grupos da comunidade e da sociedade.

Para Maurício Tavares (2010), a Comunicação Empresarial (ou Organizacional) é entendida como a comunicação entre organização e seus públicos. Representada através da ação conjunta da comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica (de marketing), ela ainda carece de atenção e credibilidade por parte dos empresários brasileiros. Antigamente vista como despesa, algo supérfluo, hoje é encarada como investimento para alcançar melhores resultados à organização. Ainda são poucos os

empresários que dão merecida importância à comunicação organizacional e a veem como estratégia de gestão para viabilizar melhores resultados.

Comunicação empresarial é a comunicação existente entre organização (privada, pública, governamental) e os seus públicos de interesse (*stakeholders*). Ela pode ser oral, escrita, simbólica ou gestual e eletrônica/digital. As organizações (qualquer tipo de empresa) necessitam se comunicar com seus públicos. Essa comunicação pode ser organizada ou desorganizada.

Para Tavares (2010), organizada através de organizações que dão importância à comunicação por meio de planejamentos comunicacionais; e desorganizada através de organizações que trabalham na intuição, sem planejamento. No Brasil muitas organizações trabalham a comunicação de forma desorganizada. Essa forma se apresenta de duas maneiras: “organizações que utilizam intuitivamente a comunicação sem planejamento; e organizações que pensam utilizar a comunicação de forma correta, baseando-se apenas no “achismo”; por tanto, sem planejamento” (TAVARES, 2010, p. 11).

A comunicação organizacional é caracterizada pelas diversas formas de comunicação que ocorre entre as pessoas que compõem uma organização ou que a ela estão ligadas. Para Kunsch (2003, p.149-150), a comunicação organizacional “compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”.

No Brasil a comunicação “corporativa” ainda é chamada de comunicação “empresarial”. Kunsch (2003) prefere o termo comunicação “organizacional” que contempla todo o espectro das atividades comunicacionais, podendo ser aplicada em qualquer tipo de organização (pública, privada, sem fins lucrativos, organizações não governamentais, fundações, etc.), sem restringir-se às denominadas “empresas”. A comunicação não deve ser vista pelas organizações apenas como gestora, pois além de gerir os processos comunicacionais, ela incorpora em suas ações o relacionamento com a comunidade, a busca pela qualidade de vida no trabalho, a realização pessoal e profissional dos colaboradores.

A comunicação integrada é entendida por uma filosofia que busca convergir diversas áreas a uma ação harmônica. Segundo Kunsch (2003, p. 150), a comunicação integrada “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa que forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional”. Esta

união precisa de sinergia, prezando a busca de harmonia entre as diferentes áreas e subáreas. Todas as atividades devem estar embasadas na política global da organização, definida através de seus objetivos, possibilitando ações estratégicas e táticas comunicacionais mais eficazes.

Por seu caráter estratégico, a Comunicação Empresarial deve estar apoiada em banco de dados, conhecimento dos públicos, canais de comunicação e mídia, além de profissionalismo, ética e transparência. Para Bueno (2009, p. 16), “a sobrevivência das organizações modernas, passa, necessariamente, pelo processo contínuo de aperfeiçoamento e qualificação da sua comunicação”.

Comunicação empresarial integrada significa trabalhar de forma planejada e integrada a comunicação interna, institucional e de marketing da organização, evitando ações fragmentadas. Os públicos devem estar cientes e participantes dos processos de comunicação. “O público interno fica sabendo de ações institucionais e de marketing; os clientes ficam sabendo de ações internas e institucionais; e a sociedade em geral fica sabendo de ações internas, institucionais e de marketing da organização” (TAVARES, 2010, p. 13). Assim, a comunicação empresarial integrada se torna estratégia para alcançar melhores resultados à organização.

É por meio da ação conjunta destas formas de comunicação, que a organização se relaciona com seus públicos e sociedade em geral. O diagrama a seguir apresenta o composto da comunicação organizacional integrada.

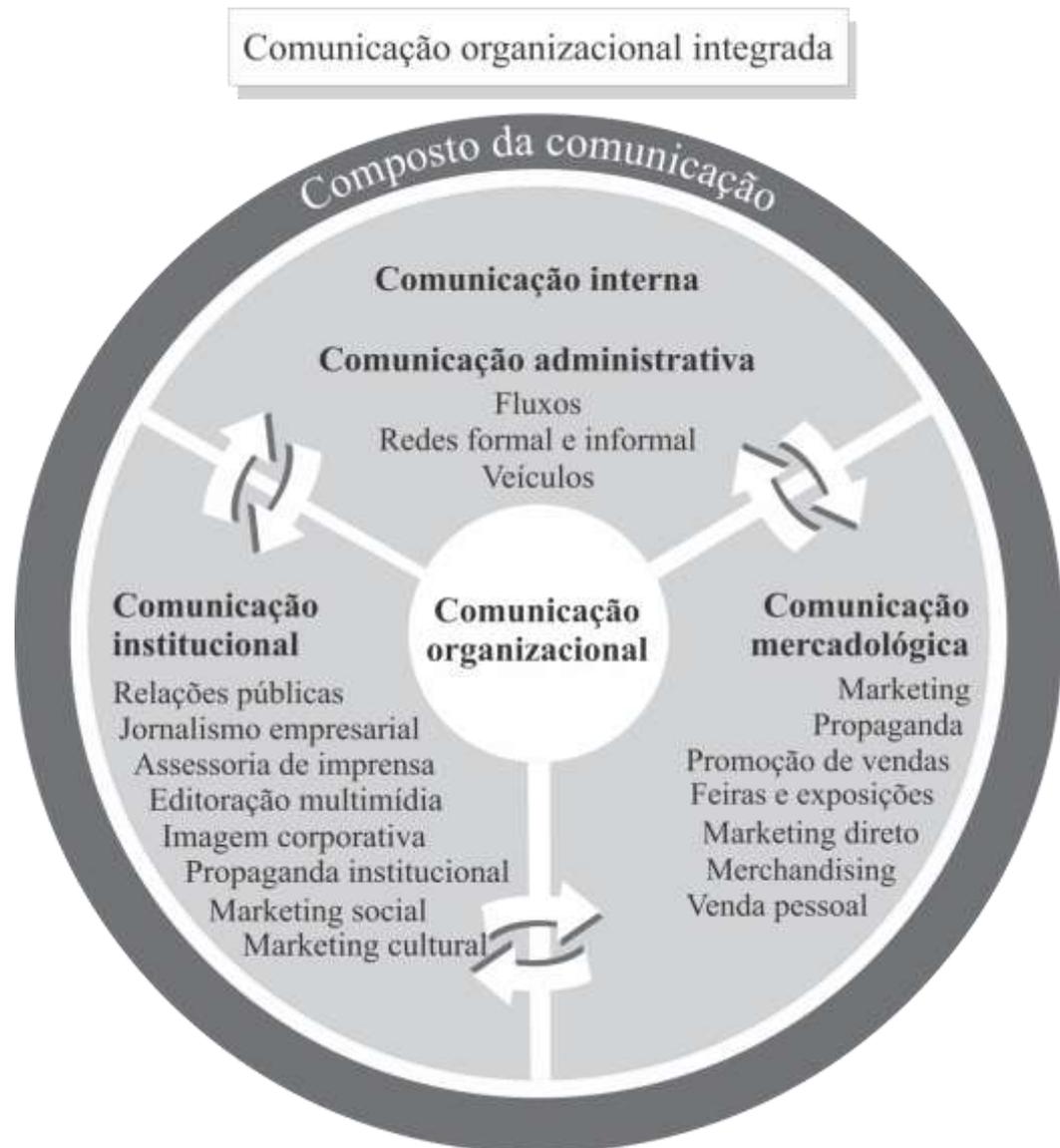


Figura 1 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151.

A comunicação tem adquirido caráter estratégico pelas organizações e diferentes tipos de grupos, principalmente pela potencialização ocasionada pelas tecnologias digitais. Para Elizabeth Saad Corrêa (2009), esse cenário inseriu a chamada comunicação digital nas empresas.

A comunicação digital “ocorre estrategicamente e integrada ao composto comunicacional da organização” (SAAD, 2009, p. 321), estando alinhada aos objetivos globais da empresa. Dessa forma, ela busca a utilização das tecnologias digitais de informação e comunicação e as ferramentas disponibilizadas por elas para facilitar e agilizar o processo de comunicação integrada.

A autora faz uma ressalva quanto à utilização da comunicação digital. Deve-se analisar aquelas tecnologias digitais que mais se encaixam à proposta de comunicação integrada de uma organização, pois “a comunicação digital se configura no ambiente corporativo na medida e na oportunidade em que a combinação entre proposta comunicacional e características do público tiver mais eficiência se realizada em ambiência digital” (SAAD, 2009, p. 321-322). É necessário a definição e desenvolvimento de um plano de comunicação digital alinhado ao plano de comunicação estratégico.

A construção da comunicação digital integrada se faz a partir da análise de cada ação do composto comunicacional integrado e seus públicos, conforme esquema abaixo.

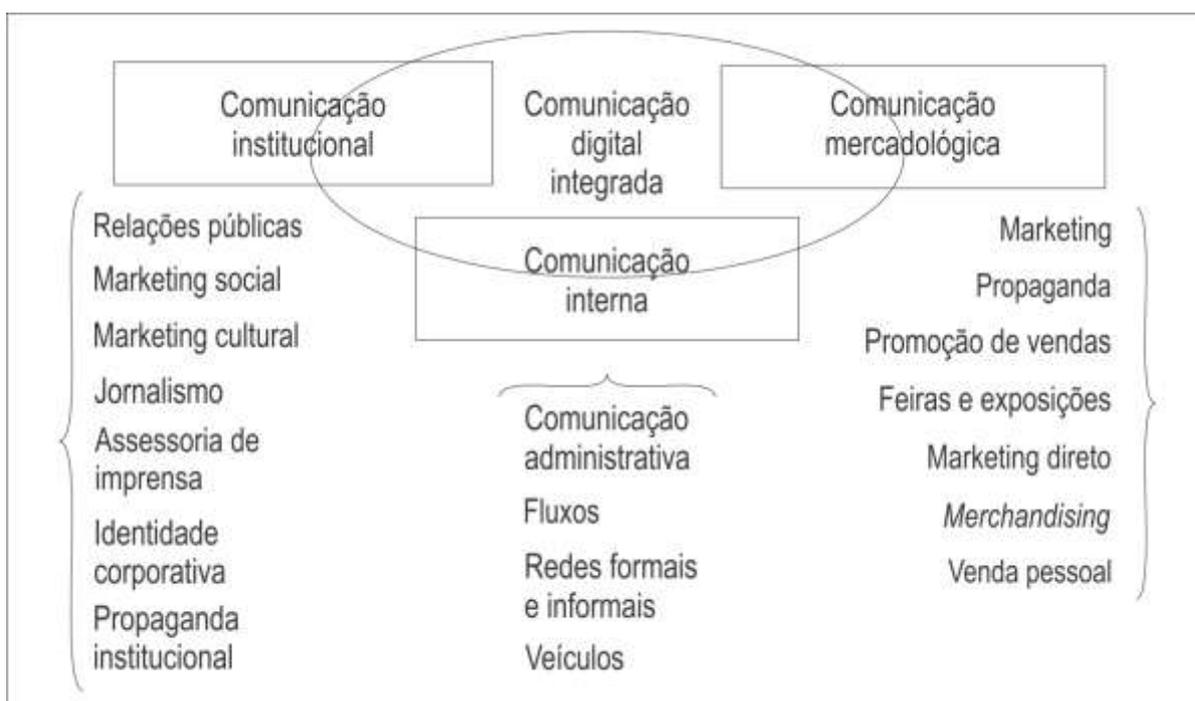


Figura 2 – Comunicação Digital Integrada

Fonte: SAAD, 2009, p. 322.

A comunicação assumiu nas empresas, diante de sua evolução, prestígio e caráter estratégico. Devido a isso, várias terminologias foram utilizadas para identificar a área responsável pela comunicação nas empresas, que segundo Kunsch (2003, p. 152), “era caracterizada indistintamente por adjetivos como social, empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica, quando não se

caía no simples reducionismo de considerar tão-somente a comunicação interna e externa”. Independente disso existe várias formas de manifestar o comportamento da instituição aos seus públicos. No conceito de Comunicação Organizacional apresentado pela autora, existem quatro formas de comunicação que permitem o relacionamento da organização com seus públicos.

A comunicação administrativa ocorre dentro da organização, através das funções administrativas. Segundo a autora,

[...] administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. (KUNSCH, 2003, p. 152).

Por isso, manter uma comunicação contínua, colabora na obtenção dos objetivos, através da organização dos fluxos⁴ e redes⁵ de comunicação, que permitirão a sobrevivência, desenvolvimento e manutenção da organização. A comunicação administrativa é responsável pela relação dos fluxos e redes que fazem os sistemas da organização funcionar.

A comunicação interna é responsável pelo planejamento de ações que visam viabilizar a relação entre organização e seus colaboradores através de ferramentas comunicacionais. A partir do momento que ela participa da comunicação organizacional integrada, ela se torna pensada, planejada e avaliada, visando atender as demandas organizacionais de forma eficiente e eficaz. Segundo Terciotti e Macarenco (2013, p. 73),

[...] a comunicação interna tem como objetivos trazer consenso e facilitar a aceitação dos valores da organização (propósitos, qualidade de produtos, adequação às necessidades legais e sociais, credibilidade, intenções, equilíbrio e eficácia operacional, reações com os diversos públicos, padrão, visibilidade, entre outros).

Uma das necessidades da comunicação interna é ser vista como uma área estratégica, inserida no conjunto de políticas, estratégias e objetivos da organização.

⁴ Segundo Kunsch (2003), os fluxos comunicativos mais citados são: o fluxo *descendente ou vertical* caracterizado pela comunicação de cima para baixo, do superior para o subordinados; o fluxo *ascendente*, na qual ocorre a comunicação de baixo para cima, dos subordinados aos superiores; e o fluxo *horizontal ou lateral* representado pela comunicação entre as pessoas de mesma posição hierárquica.

⁵ Segundo Terciotti e Macarenco (2013), a comunicação formal é aquela disponibilizada pela organização em caráter oficial. Já a comunicação informal surge das relações sociais entre chefias e subordinados ou entre os colaboradores, sem caráter oficial.

Segundo Kunsch (2003, p. 161), “para que a comunicação possa cumprir o seu papel nas organizações, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula diretiva até os funcionários que exercem as funções mais simples”. Havendo essa identificação por parte da diretoria e profissionais responsáveis, ela se torna peça-chave aos interesses da organização e de seus colaboradores, estimulando o diálogo, troca de informações e participação conjunta.

A comunicação interna é a comunicação que ocorre entre empresa e público interno (colaboradores); entre departamentos, órgãos, unidades, setores; entre as pessoas dos departamentos, órgãos, unidades, setores; entre chefias; entre colaboradores e supervisores, gerentes, diretores, presidentes. Conforme Tavares (2010, p. 15), “sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada”. Ainda, quando planejada, a comunicação interna pode trazer grandes benefícios à organização como: a motivação e integração do público interno; o desenvolvimento de um clima organizacional positivo; a rapidez nas tomadas de decisão; o incentivo à proatividade; a descentralização organizacional; e a criação de uma boa imagem institucional.

A comunicação mercadológica é responsável pela comunicação dos objetivos mercadológicos, visando a divulgação dos produtos ou serviços de uma organização. Está ligada diretamente à área de marketing, onde se estabelece os parâmetros e subsídios para a criação e organização da comunicação mercadológica. Para Kunsch (2003, p. 164) “a comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar os consumidores e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing”.

Através das ferramentas que compõem o *mix* de marketing (propaganda, promoção de vendas, merchandising, vendas, exposições, etc.), a comunicação mercadológica visa atingir consumidores e públicos-alvo da organização. Tavares (2010, p. 82) entende a comunicação mercadológica como “qualquer técnica de comunicação (propaganda, publicidade, promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto, embalagem etc.) que uma organização utiliza para divulgar seus produtos, serviços marcas etc. no mercado em que atua”. Dentre seus objetivos estão: posicionamento de marca/produto/serviço; desenvolvimento de conteúdos objetivos; integração de ações comunicacionais; delimitação de objetivos

mensuráveis; modificação do comportamento do consumidor. O autor acrescenta ainda que a concorrência exagerada e crescente no mercado faz com que as empresas, além de buscar novos clientes, se esforcem para manter/fidelizar os atuais consumidores que elas possuem.

Já a última forma da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional, é a responsável pela construção e/ou manutenção de uma imagem e identidade forte e positiva da organização. A comunicação institucional está, segundo Kunsch (2003, p. 164), “ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade em que está inserida”. Através da comunicação institucional, a organização informa suas políticas, filosofias, práticas e objetivos, buscando conquistar simpatia, credibilidade e confiança de seus públicos e da sociedade em que está inserida.

Para Tavares (2010, p. 64), “a comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização”, tendo em vista a construção, manutenção ou melhora da imagem organizacional da empresa frente seus públicos. Ela se diferencia da comunicação mercadológica uma vez que não busca a divulgação de produtos e/ou serviços, mas sim, propagar a missão, visão, valores e filosofias da organização aos seus públicos e opinião pública.

A Comunicação Organizacional surge na década de 1970, em um primeiro momento, sendo executada por departamentos e profissionais que não faziam parte da estrutura organizacional, buscando apenas a divulgação dos interesses das empresas, por meio de publicações, eventos, publicidade e marketing, e o aumento dos lucros, através do contato e persuasão dos públicos.

Após o case da "abertura de portas" da Rhodia, em 1985, a comunicação organizacional começa a tomar espaço nas empresas como área fundamental para alcançar os objetivos organizacionais.

Nos anos de 1990, ela assume uma visão estratégica por parte das cúpulas diretivas. As organizações veem a comunicação como ação estratégica de integração da organização com seus públicos. Ganha espaço no âmbito das produções científicas por meio das instituições de ensino superior e pelos estudos e pesquisas da ABERJE.

Por se tratar de uma nova área nas organizações, a comunicação adquiriu vários nomes como: comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação institucional. Porém, por sua adoção em vários setores sociais (empresas públicas ou privadas, entidades de classe, ONGs, associações de bairros, etc.) acabou-se por optar utilizar a nomenclatura Comunicação Organizacional, devido à sua abrangência, ainda que existam empresas e pesquisadores que prefiram Comunicação Empresarial.

Se em seus primórdios a comunicação tenha sido vista como despesa pelas empresas e utilizada apenas pra divulgação dos interesses das organizações e aumento dos lucros, após as organizações assumirem seu caráter estratégico, a comunicação começa a ser vista como investimento essencial para o relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, através da ação integrada das comunicações interna/administrativa, mercadológica e institucional, e para alcançar novos rumos.

Segundo Nassar (2009, p. 324), "poucas profissões no Brasil contemporâneo experimentaram a velocidade de desenvolvimento conceitual e prático vivido pela comunicação nas empresas e instituições". Hoje, exige-se das organizações uma comunicação democrática, onde suas mensagens sejam legitimadas pela sociedade ou por seus públicos de interesse. As tecnologias digitais de informação e comunicação possibilitaram a distribuição de informações com qualidade e conteúdo de forma estratégica pelas organizações, através de várias ferramentas que possibilitaram sua valorização frente à sociedade e seus públicos.

Hoje o mundo é formado por relações, o que possibilitou aumento da concorrência. Para estabelecer uma relação duradoura, a sociedade em geral e o público de interesse exigem das organizações atitudes coerentes e responsáveis nas suas ações. Roberto Fonseca Vieira diz que a missão da organização é servir a sociedade. Dessa forma,

a organização que não atende para os possíveis impactos ambientais que sua atividade possa causar, não se importando com os danos ao meio ambiente e à saúde de seus funcionários, bem como à da comunidade, não terá da opinião pública o respaldo necessário para o bom funcionamento de suas operações (VIEIRA, 2004, p. 43).

É nessa linha que a comunicação organizacional atua, buscando o desenvolvimento da organização através de ações condizentes com seus objetivos, e a manutenção ou criação de uma boa imagem frente seus públicos

Toda organização, independente do seu tamanho (micro, pequena, média ou grande), pode trabalhar a comunicação organizacional integrada de forma planejada, a fim de atingir melhores resultados junto os públicos de interesse. A comunicação são os fluxos que podem ser organizados profissionalmente ou não, em uma organização. Quando profissionalizados, é, geralmente gerenciada por uma Assessoria de Comunicação, que pode seguir uma filosofia de comunicação e estabelecer seus relacionamentos de forma linear ou processual, adotando diversas formas de ações e instrumentos. No próximo capítulo, visamos compreender um pouco mais sobre Assessorias de Comunicação.

CAPÍTULO II

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

O capítulo 2 tem por propósito apresentar os conceitos de Assessoria de Comunicação e Relações Públicas, na visão de Almansa (2010), Kunsch (1997, 2003, 2009), Wey (1986), entre outros. Na primeira parte buscou-se trazer o conceito de Assessoria de Comunicação, através do subcapítulo 2.1 – Definição e Estrutura. No subcapítulo 2.2 apresentamos as Funções e Atividades realizadas nas Assessorias de Comunicação. Na terceira e última parte, Assessorias de Comunicação e Relações Públicas são abordadas no subcapítulo 2.3.

2.1 Definição e estrutura

As assessorias de comunicação social desempenham papel essencial nas organizações devido a sua representatividade nas relações com os públicos. Por isso, é importante compreendermos a história e pressupostos teóricos que circundam as assessorias organizacionais de forma mais ampla, para delinear claramente as funções e processos de uma Assessoria de Comunicação.

Ouvimos muito sobre Assessoria. E mesmo que fizéssemos outros cursos como Contábeis, Jornalismo ou Direito seguiríamos ouvindo repetidamente o termo Assessoria. As organizações precisam de assessores em áreas específicas. A assessoria pode ser uma pessoa ou uma equipe, conforme sua diretriz de atuação e, sua importância é dada pelo papel atuante e participativo que cabe ao assessor, ou a comissão de assessores.

Entendemos que uma assessoria é um subsistema organizacional que se situa dentro da organização, o contrário disto é conhecido como consultoria (empresas externas que prestam serviço especializado). O ideal é que esteja ligada ao núcleo de decisões da organização, pois muitas das suas ações influenciarão no comportamento geral desta.

A assessoria, em sua generalidade, nasceu na organização militar e era subdividida em funções específicas: pessoal, informações e suprimentos. As assessorias de comunicação brasileiras, apesar e as especialidades como Relações

Pública datarem sua gênese em anos anteriores, tiveram ampla ascensão no período militar e carregam até hoje suas consequências. Anterior a isso, temos a vinculação do termo Assessoria com as propostas pioneiras da administração⁶, de Taylor e Fayol, como bem apresenta Wels (2004, p. 4):

[...] a partir dessas primeiras expressões, a necessidade de níveis de assessoramento na hierarquia administrativa, cujas funções, desenvolvidas nesta linha, são identificadas como imprescindíveis na estrutura da organização, oferecendo suporte às ações da Direção.

No contexto brasileiro, a trajetória das Assessorias de Comunicação integra-se com a trajetória da comunicação organizacional, sua nomenclatura e funções, abordada no capítulo um, da mesma forma que, envolve-se nesse movimento a história das Relações Públicas no Brasil. As três perspectivas evoluem conforme a importância que a comunicação vem adquirindo ao longo do tempo, em especial, no aspecto de potencializar interações e formas mais dirigidas e dialógicas. Por isto, conforme a democratização do país amplia-se, se torna mais necessária às organizações uma estrutura eficiente de Assessoria de Comunicação.

Hoje vivemos um novo modelo de sociedade, a sociedade da informação⁷. Nela, as organizações devem estar atentas às informações que transmite ao seu

⁶ Para Wels (2004) “o reconhecimento da implantação formal de assessorias nas organizações remonta ao final do século XIX e início do século XX, quando Taylor (1990) e Fayol (1996) desenvolveram os primeiros estudos científicos na área da administração, criando, respectivamente, os Princípios da Administração Científica e a Teoria Clássica, que compõem a Escola Clássica de Administração. Taylor enfatizou aspectos referentes à ‘tarefa’ e Fayol dedicou-se ao estudo da ‘estrutura’. Taylor vislumbrava a inclusão de uma escala de assessoramento na hierarquia da organização, na medida em que apontava a necessidade de haver uma atividade sistemática de planejamento a ser realizada por um grupo de pessoas que pensariam nas formas de realização das tarefas. Taylor (1990, p. 90) indicava a função desse grupo, ao afirmar que “estes homens têm necessidade de passar a maior parte de seu tempo na seção de planejamento, porque devem estar ao lado dos registros e dados que continuamente usam em seu trabalho e porque este trabalho requer tranqüilidade de ação”. [...] Por sua vez, Fayol, ao observar a estrutura da organização como um todo, descrevia como deveria se formar o “corpo social” de uma empresa de sociedade anônima e, nessa visão, propôs o nível de assessoramento à Direção-Geral. Fayol definiu a Direção-Geral da estrutura organizacional como aquela “encarregada de conduzir a empresa ao seu objetivo, procurando obter o maior proveito possível dos recursos de que ela dispõe. É o poder executivo” (FAYOL, 1996, p. 88). Ao mesmo tempo em que este teórico apresentou tal definição em sua obra clássica sobre administração industrial e geral, atrelou a idéia de que a direção-geral necessita ser auxiliada por um “estado-maior”. O autor importou, do Exército, a expressão “estado-maior”, adotando-a para designar “um grupo de homens dotados de força, competência e tempo, atributos que podem faltar ao diretor-geral: é um auxílio, um reforço, uma espécie de prolongamento da personalidade do chefe” (FAYOL, 1996, p. 89). Com isso, os agentes do estado-maior da empresa tinham o compromisso de dar o suporte necessário ao diretor-geral, quando este não se encontrasse em condições de desempenhar, ele próprio, todas as obrigações de seu cargo, incluindo-se, aí, questões referentes a tempo e conhecimentos” (2004, p. 3).

⁷ A sociedade da informação, sociedade do conhecimento ou sociedade em rede, “é uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na

público, e neste sentido, as Assessorias de Comunicação surgem para garantir essa necessidade comunicativa das organizações de gerar, processar e distribuir o conhecimento.

A partir daí, o conhecimento deixa de se originar somente pela observação pessoal e direta do indivíduo e começa a surgir a partir das informações que nos são apresentadas pelos meios de comunicação. Segundo Ana Almansa (2010, p. 14), “é por eles que podemos definir nossa existência como uma vivência mediatizada, no sentido de que nossa impressão do entorno, a imagem que dele nós fazemos, tem muito a ver com o que nos chega através dos meios de comunicação”. Muitas destas informações são repassadas pelas Assessorias de Comunicação.

Nas últimas décadas, esta necessidade de informação, ocasionou a valorização da comunicação dentro das organizações e possibilitou o crescimento das Assessorias de Comunicação nos organogramas. Para Almansa (2010, p. 14), “neste tipo de sociedade, é conveniente que qualquer organismo ou entidade conte com uma assessoria de comunicação” para gerenciar de forma adequada sua comunicação.

Segundo Almansa (2010, p. 16), “toda assessoria de comunicação pretende estabelecer estratégias eficazes com a finalidade de manter, consolidar ou melhorar a imagem corporativa de uma instituição, organização, administração, empresa, etc.”, sendo empregados os termos comunicação interna ou externa e comunicação com a mídia para designar o setor responsável pela comunicação da organização.

Essa confusão terminológica ocorre porque, apesar do reconhecimento, este é um campo novo o qual ainda carece definição e delimitação. Conforme a autora,

[...] podemos encontrar quem as chama de assessorias de comunicação, assessorias de imprensa, departamentos de comunicação, diretorias de comunicação, dircom, assessorias externas de comunicação, consultorias, agências de relações públicas, empresas de comunicação, comunicação e imagem, departamento de relações externas, departamento de relações com os meios (ALMANSA, 2010, p. 17).

Para Ivone de Lourdes Oliveira (2007), a prática da comunicação nas organizações ocorre por meio de uma estrutura interna criada para esse propósito, na qual pode ser reconhecida como comunicação organizacional. Entretanto, uma

multiplicidade de nomenclaturas, além das já citadas, é encontrada em organizações privadas e públicas, como: Coordenação de Comunicação Empresarial, Departamento de Comunicação Social, Diretoria de Comunicação Corporativa, Diretoria de Comunicação Institucional, Gerência de Assuntos Corporativos, Gerência de Comunicação, Gerência de Comunicação Empresarial, Gerência de Comunicação e Relações Institucionais, Gerência de Marketing, Gerência de Marketing e Comunicação, Gerência de Relações Institucionais e Núcleo de Comunicação.

Mesmo que existam diferenças de atividades entre uns e outros, essa pluralidade mostra a necessidade de um conceito único e da delimitação de atuação. Segundo Oliveira (2007, p. 5), “esta multiplicidade é preocupante na medida em que pode interferir na concepção da comunicação nas organizações”.

Para unificar o conceito de Assessoria de Comunicação, Almansa (2010) destaca alguns pontos que ela considera importante: o controle, execução, análise e difusão das ações de comunicação com vistas à boa imagem da organização; o fato de serem fontes de informação, possuir funções, estruturas e organogramas definidos; a continuidade das ações e a administração da comunicação interna e externa; a coordenação das ações comunicacionais para criar, manter e melhorar a imagem da organização frente os públicos; o desenvolvimento do plano de comunicação organizacional; e o contato direto com os membros decisórios e o conhecimento dos processos organizacionais.

A autora apresenta um quadro (figura 3) na qual elenca os elementos definidores das assessorias de comunicação.

Ramírez (1995a:27-29)	São fontes ativas, organizadas e habitualmente estáveis.
Martín (1998: 11-14)	São órgãos que controlam, analisam, executam e difundem todas as ações de comunicação
Álvarez e Caballero (1997:85-89)	São imprescindíveis à coordenação e à coesão na comunicação. Como sucede com a música e o maestro da orquestra, em comunicação todas as ações devem ser coordenadas.
Villafañe (1999:100-103)	Encarregam-se da gestão da comunicação e da imagem corporativa
ADCDircom (1997:154-156)	Subordinação direta à alta direção

Figura 3 – Elementos definidores das Assessorias de Comunicação

Fonte: ALMANSA, 2010, p. 22-23.

A partir dos elementos definidores, Almansa (2010, p. 23) conceitua a Assessoria de Comunicação como “uma estrutura organizada, subordinada diretamente à alta direção, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (internas e externas), para criar, manter ou melhorar a imagem da organização perante todos os seus públicos”. Essa definição proposta por Almansa (2010) demonstra quão importante a Assessoria de Comunicação é para uma organização.

Possuir uma Assessoria de Comunicação bem estruturada influenciará na conquista dos objetivos organizacionais. O modelo ideal será aquele que se adequa às necessidades da própria organização, precisando apenas, estar alinhado com o plano estratégico. Segundo Almansa (2010, p. 38), “à frente da assessoria deve estar o responsável pela comunicação”. Essa pessoa deverá pertencer aos membros decisórios da organização, sendo encarregado de centralizar a comunicação e de garantir a sinergia entre os responsáveis pela comunicação interna e pela comunicação externa.

Por possuir um responsável com poderes de decisão, a Assessoria de Comunicação ideal deverá estar localizada próxima à cúpula diretiva e em contato com os outros departamentos da organização. Esse contato entre alta direção e

assessoria deverá ser permanente, para que possa ter acesso às informações em primeira mão. Conforme a autora, “a Assessoria de Comunicação deve ter *status* diretivo e formar parte do órgão decisório” (ALMANSA, 2010, p. 42).

Citando Oliveira (2007), a área de comunicação apresenta-se no organograma de duas formas: como autoridade ou como *staff*. Segundo a autora, “a diretoria está localizada logo abaixo da presidência, com posição de destaque hierárquico e de autoridade” (OLIVEIRA, 2007, p. 7). A gerência também possui representatividade de autoridade, porém um nível abaixo da diretoria, conforme figura 4. Ambas possuem função estratégica na ação e coordenação dos processos.

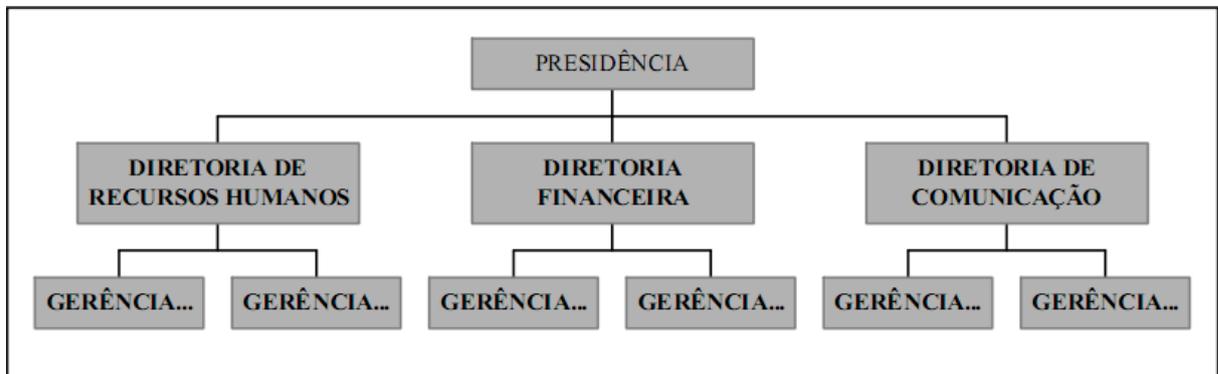


Figura 4 – Linha de Autoridade

Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 7.

Já a apresentação em forma de *staff* não possui representação de autoridade. Segundo Oliveira (2007, p. 8), “o nível de *staff* ou assessoria não está localizado dentro do organograma, mas reporta diretamente ao cargo mais alto da organização e se caracteriza como uma assessoria que atende as demandas do presidente”. Ela acrescenta que essa apresentação de *staff* pode trazer problemas de aceitação, uma vez que ela está ligada diretamente ao presidente e não no mesmo nível hierárquico das outras diretorias, conforme apresenta a figura 5.

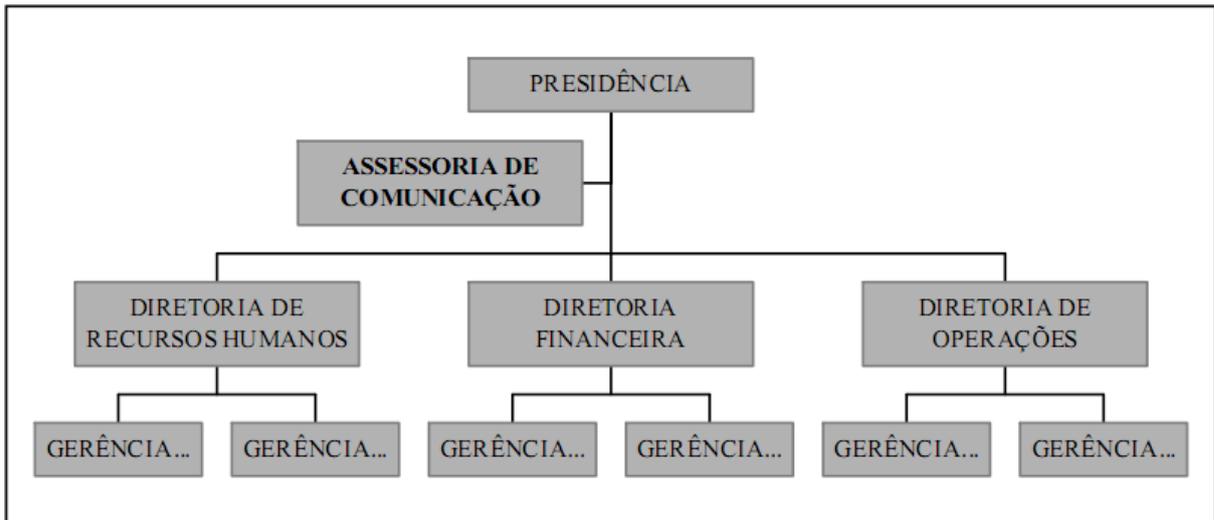


Figura 5 – Nível de Staff ou Assessoria

Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 8.

Segundo Tavares (2010), um departamento de comunicação interna e/ou externa pode ser estruturado com um Relações Públicas, um Publicitário (ou um profissional de marketing), um Jornalista, uma Secretária e um estagiário que esteja cursando Comunicação Social. Ainda, conforme o autor, se possível um profissional formado em Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo que seria quem “poderia gerenciar melhor a comunicação institucional da organização” (TAVARES, 2010, p. 65).

Podemos dizer, com base nos conceitos trazidos no capítulo anterior, e a definição apresentada por Almansa (2010), além da estrutura e posição no organograma, que a Assessoria de Comunicação é o setor da organização responsável por gerir e aplicar a Comunicação Organizacional Integrada. Para isso, as funções da Assessoria de Comunicação deverão estar coordenadas, afim de que sejam coerentes e transmitam uma boa imagem organizacional a todos os públicos.

2.2 Funções e Atividades

Para compreendermos as funções de uma Assessoria de Comunicação podemos partir da proposta de Ana Maria Córdova Wels (2004):

Em vista de sua função junto à cúpula diretiva, o assessor precisa apresentar um perfil que lhe possibilite o trânsito entre os demais setores da organização, pois o mesmo tem representatividade sem, no entanto, ter autoridade formal sobre outras unidades, pois desempenha um trabalho de bastidores. Nessa evolução, o papel do assessor está relacionado com o planejamento e o controle das ações da organização, diagnosticando problemas e apontando caminhos para solução (WELS, 2004, p. 3).

Essa função junto à alta administração é destacada por Oliveira (2007, p. 3) onde diz que os públicos internos muitas vezes veem a comunicação como “apenas uma prática desenvolvida por um conjunto de pessoas que produzem informações de forma burocrática, atendendo necessidades e demandas específicas”.

Essa ideia da comunicação atender às demandas da direção talvez se justifique pelo fato de que antigamente as relações com os meios de comunicação eram as que mais preocupam as assessorias, porém a comunicação com o público interno tem sido valorizada pelas Assessorias de Comunicação e transformadas em estratégias de vínculo e visibilidade. A ampliação das funções das assessorias tem evoluído ao passo que, segundo Almansa (2010, p. 24), “as mensagens internas e externas devem compor um todo, sem que haja contradições, já que do contrário fracassaria a comunicação em geral e só se criaria confusão”, fazendo com que as atuais Assessorias de Comunicação contemplem uma forma global de comunicação, bem próximas às Relações Públicas, ao contrário das assessorias de imprensa onde a preocupação estava no relacionamento com as mídias.

Para Almansa (2010), na sociedade atual, apenas fornecer informações aos meios de comunicação não irá, necessariamente, causar uma boa imagem aos públicos. São necessárias políticas comunicacionais que criem, mantenham ou melhorem a imagem entre os públicos de interesse, e por isso, se faz importante o planejamento das estratégias por meio do trabalho das Assessorias de Comunicação, além da avaliação das ações com vistas à potencialização dos planos de comunicação.

Do ponto de vista de Wels (2004) as organizações tem a necessidade de estabelecer um plano de comunicação que contenham ações institucionais com foco tanto no interno quanto no externo, a fim de criar elos entre administração e seus colaboradores e entre organização e seus públicos de interesse. De acordo com Oliveira (2007), as organizações se caracterizam pela interação delas com as

pessoas e grupos que a circundam, ficando a cargo da área de comunicação o estabelecimento de meios e técnicas que para esse contato ocorra.

Uma das funções da Assessoria de Comunicação é manter o público interno informado quanto às questões da organização. Dessa forma, Almansa (2010, p. 27) diz que:

[...] a comunicação interna permite a uma organização que as distintas partes permaneçam informadas (para o que é necessário manter relação constante com todos os departamentos da organização), que sejam conhecedores daquilo que sucede, da sua cultura, e não tenham que se inteirar dos acontecimentos de sua organização pelos meios de comunicação.

Para Terciotti e Macarenco (2013), a comunicação interna tem como uma de suas funções buscar a concordância de ideias e valores da organização. Segundo as autoras, “a comunicação interna deve ser clara, objetiva e não deixar brechas que possam gerar desentendimentos ou fofocas” (TERCIOTTI E MACARENCO, 2013, p. 73).

Atualmente, as organizações devem estar cientes do que ocorre no mundo à sua volta e os colaboradores devem estar em harmonia com sua organização e o mundo. Conforme Terciotti e Macarenco (2013, p. 74), “a comunicação é a principal ferramenta de informação para manter as partes sintonizadas”.

Por se tratar de uma comunicação dirigida para públicos específicos, a Comunicação Interna se baseia nos objetivos que pretende atingir e dessa forma seleciona as melhores ferramentas. Almansa (2010) lista algumas atividades para a comunicação interna.

- 1) *Manual de boas-vindas* que conste informações claras e diretas sobre a organização (apresentação, história, estrutura, organograma, funcionamento interno, objetivos, etc.) a fim de facilitar a integração dos profissionais à cultura da organização;
- 2) *Quadro mural* onde se afixam avisos, folhetos e informações de interesse coletivo;
- 3) *E-mail* que permite o envio de notas, convites, informações de forma precisa, rápida e simples;

- 4) *Caixas de sugestões e reclamações à direção* permitem que os colaboradores se envolvam e contribuam com ideias, críticas, sugestões, reclamações;
- 5) *Cartas pessoais* para divulgar informações de relevância diretamente aos colaboradores. Utilizada em circunstâncias especiais como promoção de categoria, reconhecimento profissional, etc. Geralmente finalizada pela assinatura do presidente;
- 6) *Entrevista pessoal* entre colaborador e chefia para incentivar as relações humanas e possibilitar a troca de opiniões. Essa atividade contribui para verificar as insatisfações, desejos e necessidades do público interno;
- 7) *Reuniões* para difundir informações à partes ou totalidade do público interno, facilitando o *feedback* dos envolvidos;
- 8) *Seminários, cursos e módulos de formação* com vistas à tratar temas em profundidade e possibilitar a difusão da identidade e valores da cultura organizacional e contato dos colaboradores;
- 9) *Relatórios* para prestar contas sobre o que ocorreu no ano, tanto em nível social quanto econômico;
- 10) *Visitas e jornadas de portas abertas* tem por objetivo integrar os colaboradores a outros departamentos ou áreas da organização, incentivando o conhecimento sobre a organização e o sentimento de pertencimento à ela;
- 11) *Grandes celebrações* onde são realizados eventos específicos (fóruns, convenções, etc.) para um grande número de pessoas;
- 12) *Boletim ou jornal interno*, também conhecido como revista interna ou *house-organ*, tem por objetivo informar, motivar e integrar os públicos internos, desenvolvendo o sentimento de pertencimento e solidariedade entre os colaboradores. Deve-se analisar a periodicidade a fim de não esgotar o conteúdo rapidamente. Serve de fonte de pesquisa e informação;
- 13) *Clipping de imprensa* para armazenar publicações acerca a organização ou área que pertença nos periódicos ou sites especializados;
- 14) *Audiovisuais informativos e formativos* visando apresentar temas em sua totalidade, promovendo a difusão e o diálogo entre o público internos;

- 15) *Videoconferência* que permite reuniões entre pessoas em locais diferentes ou que não puderam comparecer;
 - 16) *Mensagens difundidas por sistema de alto-falantes* para difusão de informações breves;
 - 17) *Pesquisas de opinião e auditorias de comunicação interna* visando conhecer a opinião dos públicos sobre as ações internas de comunicação;
 - 18) *Intranet* para acesso à informações, de forma rápida e eficaz, entre departamentos ou sedes, de forma remota pelo quadro de colaboradores;
- Além das atividades já citadas por Almansa (2010), a ABRACOM (2008)

apresenta outras atividades que podem ser utilizadas na comunicação interna.

- 1) *Campanhas de conscientização, incentivo e motivação* a fim de gerar motivação para alcance de objetivos e/ou metas, por meio de cartilhas, manuais;
- 2) *Programas de conteúdo social, cultural ou esportivo* visando o acúmulo de conhecimento integração dos colaboradores por meio de palestras, mesas-redondas, cursos, competições, exposições, oficinas, etc.;
- 19) *Webcast e media streaming* para difusão de informações através de vídeos para internet ou intranet;
- 20) *Comunicador instantâneo* para troca de informações online com maior rapidez.
- 21) *Chat* para conversa em sites;
- 22) *Blog* visando abordar temas específicos e disponibilizar na internet;
- 23) *Ações de relacionamento* com objetivo de sensibilizar, aproximar e integrar os colaboradores por meio de encontros com lideranças, cafés da manhã, festas de aniversário, coquetéis, entre outros.
- 24) *Teatro*, “teatro-empresa” ou “teatro-treinamento” para motivar, informar e educar o público interno de forma dinâmica e criativa;
- 25) *Workshops de comunicação interna* com objetivo de ensinar e educar os gestores a melhor disseminar informações e se relacionar com as equipes;
- 26) *Ouvidoria interna* para uma comunicação direta com os colaboradores, permitindo a exposição de opiniões, reclamações, denúncias e sugestões de forma anônima;

Por meio dessas atividades é possível manter todos os departamentos e indivíduos informados sobre o que acontece na organização e buscar a harmonia dos interesses.

Já na comunicação externa, são consideradas todas as ações que buscam criar e/ou manter a imagem, credibilidade, prestígio, reputação e bom nome da organização diante de seus consumidores, fornecedores, mídia, órgãos públicos e opinião pública. Incluem-se na comunicação externa as relações institucionais e mercadológicas. Segundo Almansa (2010, p. 28), “as relações com a sociedade, as relações institucionais, as relações com os meios de comunicação, o patrocínio, o mecenato e a publicidade (em alguns casos) como tarefas próprias da assessoria de comunicação na atualidade”. Dentre as ações mais comuns estão a relação com a mídia, as relações institucionais, publicidade, publicações, eventos e participação em feiras.

Conforme Almansa (2010), a comunicação externa pode segmentar três áreas: as relações informativas que tem foco na difusão de informações da organização aos meios de comunicação; as relações com a sociedade ou com a comunidade visando estreitar os laços com os líderes de opinião e a sociedade em que está inserida; e a publicidade e marketing que tem por função criar campanhas de comunicação que abarquem técnicas informativas e publicitárias, tornando-as mais eficazes, já que a informação e publicidade podem se complementar.

Para sustentar os objetivos das três áreas, Almansa (2010) apresenta uma série de atividades que podem ser utilizadas na comunicação externa.

- 1) *Mailing list de imprensa* que visa manter atualizada uma lista com os veículos de comunicação, os nomes dos responsáveis, telefones, e-mails, site, etc.;
- 2) *Sugestão de pauta* com assuntos que podem ser abordados pela imprensa e organização;
- 3) *Press-release* são textos prontos enviados diretamente para o jornalista responsável para veiculação nos meios de comunicação, que visam fornecer informações ou notícias breves;
- 4) *Clipagem* que tem por objetivo analisar os periódicos diariamente e verificar o que aparece sobre a organização;
- 5) *Edição de informativo, boletim, revista ou house-organ* apresentando informações interessantes ao público externo da organização;

- 6) *Relatório anual* tem por função apresentar o reflexo das atividades realizadas durante o ano na organização.
- 7) *Press-kit* como ferramenta de auxílio aos jornalistas sobre um assunto definido pela organização. Geralmente utilizado como um incentivo (chamar a atenção) à informação contida ou em coletivas de imprensa;
- 8) *Entrevista coletiva (almoço, café da manhã de trabalho, etc.)* é um evento que busca prestar informações sobre um assunto por meio de perguntas à jornalistas previamente convocados;
- 9) *Encontro informal* tem como objetivo o encontro entre dirigentes e jornalistas para uma conversa mais informal;
- 10) *Entrevista* é voltada à exclusividade de informação a um meio de comunicação;
- 11) *Artigos discursos* visam apresentar o parecer da organização sobre um determinado assunto solicitado pelos veículos de comunicação;
- 12) *Informe publicitário* é utilizado para tornar pública uma informação por meio de compra de espaço em um determinado meio de comunicação;
- 13) *Telefone* para contato com os públicos externos;
- 14) *Viagens e visitas de imprensa* à organização a fim de mostrar o ambiente e o corpo organizacional;
- 15) *Jornadas de portas abertas* tem por função apresentar as instalações da organização para a comunidade em geral;
- 16) *Feiras de amostras e exposições* visam organizar ou participar de feiras ou exposições para apresentar a organização e seus produtos/serviços;
- 17) *Congressos, conferências e apresentações* organizados pela entidade com objetivo de abordar um tema específico para profissionais ou comunidade em geral;
- 18) *Videoconferência* para reuniões com pessoas que não podem estar no mesmo espaço;
- 19) *Patrocínio* tem objetivo inserir o nome da organização como apoiadora em determinados projeto esportivos ou culturais.
- 20) *Mecenato* com vistas à construção de uma imagem positiva da organização ao apoiar atividades sociais.

Nota-se que as ações descritas como atividades de uma Assessoria de Comunicação estão, na maioria, vinculadas à Relações Públicas, como: criar e manter a identidade e reputação organizacional por meio da disseminação de informação; detectar as ameaças potenciais e definindo estratégias comunicativas para a defesa; aumentar a eficácia da organização através da comunicação.

2.3 Assessorias de Comunicação e Relações Públicas

Todas as ações têm por objetivo criar ou potencializar a imagem da organização à qual está inserida a assessoria. Como mencionado, o relacionamento com a mídia é uma das funções das assessorias de comunicação. Antigamente essa era a função mestra.

Hoje a comunicação é mais complexa e possui outras funções importantes às organizações. A comunicação é vista por completo, onde existem atividades tanto de publicidade e propaganda, relações públicas, jornalismo e de outras habilitações. Por isso as assessorias se afastaram um pouco do jornalismo e se aproximaram de outras áreas, proporcionando a Comunicação Organizacional Integrada. Os objetivos se multiplicaram e as ações ligadas às Relações Públicas, tomaram importância dentro das assessorias.

Para Kunsch (2003, p. 90), Relações Públicas “trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com os diferentes situações reais do ambiente social”. Hebe Wey (1986, p. 12), diz que são consideradas Relações Públicas “o conjunto dos meios utilizados pelas empresas para criar um clima de confiança entre o seu pessoal, nos meios com os quais estão em contato, e entre o público, a fim de manterem a sua atividade e de favorecerem o seu desenvolvimento”.

Já na visão de Dan Lattimore (2012, p. 23), “as relações públicas são uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir a filosofia e facilitar a transformação da organização”. Acrescenta ainda que os profissionais de relações públicas buscam se comunicar com os todos os públicos relevantes (interno e externo) da organização a fim de gerar relações positivas e ações coerentes entre objetivos organizacionais e expectativas da sociedade.

Tavares (2010) relembra que a função das Relações Públicas é criar um bom ambiente entre organização e públicos de interesse. Dessa forma, ele atua de forma planejada e integrada na comunicação interna, na institucional e na mercadológica. Conforme o autor, as funções básicas dos Relações Públicas na comunicação interna é o planejamento, organização, controle e avaliação dos veículos de comunicação interna e eventos, além do desenvolvimento de pesquisas e gerenciamento de crises entre organização e públicos internos e ouvidoria.

Nas funções voltadas à comunicação institucional, Tavares (2010) lembra que o profissional de Relações Públicas atuará no relacionamento da empresa e os públicos de interesse (imprensa, comunidades, público interno e opinião pública em geral), nos eventos institucionais (sociais, desportivos, ambientais, etc.), no desenvolvimento de pesquisas, no gerenciamento de crises e ouvidora, e como apoio aos porta-vozes, aos assessores de imprensa e na criação de materiais institucionais.

Voltando as atenções para as funções mercadológicas, os Relações Públicas podem:

- Desenvolver bons relacionamentos com os públicos de interesse da empresa: comerciais, financeiros, governamentais, comunitário, comunicação etc.
- Apoiar o lançamento de novos produtos e serviços.
- Reposicionar produtos e serviços no mercado.
- Gerar interesses por produtos em fase de declínio no ciclo de vida.
- Desenvolver e buscar parcerias para patrocínios.
- Trabalhar a imagem de produtos e/ou serviços que estejam passando por situações de crise no mercado.
- Trabalhar a comunicação interna – *endomarketing* – para fins mercadológicos etc. (TAVARES, 2010, p. 82)

Consideramos sobre este capítulo que as relações internas e externas são mais complexas com o avanço das TIC's, como proposto por Saad (2010), e ocasionam um cruzamento dos objetivos. Por exemplo: a comunicação interna com qualidade pode gerar uma comunicação externa através dos colaboradores em suas redes e mídias digitais. É diante desta complexidade que o Relações Públicas passa a planejar e gerir os planos de comunicação da organização na atualidade, por isso que consideramos relevante o repensar teórico para visualizar de forma mais clara os termos conceituais e seus “lugares” na prática profissional, bem como seus limites e desafios diante das novas demandas.

CAPÍTULO III

PROPOSTA DE MATRIZ PARA ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Este capítulo visa abordar brevemente as técnicas de pesquisa utilizadas, apresentar e explicar a matriz metodológica que construímos. A partir disto, os resultados são comentados e analisados.

3.1 Técnicas de Pesquisa

A pesquisa bibliográfica se deu por meio de leituras bibliográficas na busca de teorização dos conceitos apresentados. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. Fará parte do estudo as fontes do tipo publicações. Para Ida Stumpf, a pesquisa bibliográfica é:

o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões (STUMPF, 2011, p. 51).

Em outras palavras, a pesquisa a partir de bibliografias busca identificar informações, fazer a seleção de documentos relativos ao tema proposto e fazer apontamentos ou resenhas, fichamentos, para reutilização posterior. Gil (2010), lembra que a pesquisa bibliográfica parte de um material já elaborado, como livros ou artigos científicos. E acrescenta que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o “fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 50), que pode ser consultado, além dos livros e artigos científicos, portais, teses e dissertações.

A segundo método utilizado foi a pesquisa documental, em que sua fonte de pesquisa está restrito à documentos. Neste caso, documentos que retratem Políticas de Comunicação de organizações do Brasil, e que possam ilustrar a estrutura e funções das Assessorias de Comunicação.

Para Gil (2010) a pesquisa documental é parecida com a bibliográfica, sua diferença está no tipo de fonte. Na bibliográfica são utilizados diversos autores sobre o tema proposto, enquanto na documental, a fonte parte de “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2010, p. 51). Alguns exemplos são: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diário, filmes, fotografias, gravações, relatórios, tabelas, comerciais televisivos, etc. Marconi e Lakatos (2010) trazem que a característica da pesquisa documental é a coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não. Neste trabalho, procuramos documentos organizacionais que definissem as Políticas de Comunicação de organizações como Eletrobrás, Instituto Federal de Santa Catarina e Federação Luterana de Diaconia.

3.2 Matriz: proposta metodológica de análise e implementação de Assessorias de Comunicação

A matriz que apresentamos resulta da nossa interpretação do referencial teórico que abordou os temas “Comunicação Organizacional” e “Assessoria de Comunicação”. Trata-se de um exercício de reflexão e compreensão teórica e empírica do tema, algo que está em constante construção. Uma proposta inicial que nasce da inquietação diante das poucas referências encontradas sobre Assessoria de Comunicação e das mais variadas formas que os setores da área são denominados, atualmente, nas organizações.

Como pressuposto comum aos autores estudados, temos que a Assessoria, setor ou atividade de comunicação nas organizações, está vinculada aos dirigentes e gestores de alto escalão, gerenciando os fluxos informacionais e de relacionamentos. Entretanto, sabemos da operacionalização da área causada pela regulamentação da profissão de Relações Públicas no período militar e o engessamento de muitas estruturas organizacionais ainda nestes moldes.

A matriz (ver figuras 6 e 7) é composta por colunas que designam as fases, ou os modelos de comunicação em ordem de emergência no país, especialmente a partir de Torquato (2009). Caracterizamos estes modelos no que consideramos como eixos definidores do próprio modelo, ou seja, a partir de questões sobre qual é a estrutura e foco da Assessoria (setor), a filosofia adotada e suas operações usuais, podendo indicar qual o modelo de comunicação seguido pela Assessoria, ocasionando um repensar da sua nomenclatura, ou mesmo, da sua estrutura, suas funções e operações.

Modelo de Comunicação	Estrutura e foco da Assessoria	Filosofia	Função	Operações usuais	Exemplos de Questões
Fontes: Torquato (2009); Bueno (2009); Kunsch (2003, 2009); Saad Corrêa (2009), Tavares (2010); Almansa (2010)					
<i>Jornalismo Empresarial;</i>	Assessoria de Imprensa - Jornalista	- Desintegrada - Foco na organização - Linear - resultado imediato	Divulgar a organização – construir opinião pública favorável na mídia	- Releases - Coletivas - Clipping - Mailing - Sugestão de pauta - House organ	Qual o foco das publicações da organização? Com que frequência o mailing é atualizado? Qual a periodicidade da ctipagem? De que forma se dá o trabalho com outras habilitações?
Comunicação Empresarial, Comunicação Estratégica, Comunicação Política;	Assessoria de Comunicação - Jornalismo - RP - PP - Editores	- Integrada - Foco na organização - Linear - resultado imediato e médio prazo	- Divulgar a organização – construir opinião pública favorável - realizar eventos e - divulgar a organização internamente - propagar valores institucionais com fins mercadoológicos	- Planejamento - Execução do Planejamento - Releases - Coletivas - Clipping - Mailing - Eventos - Folheteria - Livros - Comerciais - House organ - Mural - eventos, promoções e vendas	A assessoria trabalha a filosofia de comunicação integrada? Qual a formação dos membros que compõe a Assessoria de Comunicação? Possui um Manual de Comunicação? Quais os produtos desenvolvidos pela Assessoria de Comunicação? A Assessoria de Comunicação possui missão, visão e valores? Se sim, estão em sintonia com os da organização? Há quanto tempo a Assessoria de Comunicação existe na organização? Quais as atividades desenvolvidas diariamente? Quais as funções desempenhadas pelos profissionais de RP?

Figura 6 - Matriz para análise e implementação de Assessoria de Comunicação
Fonte: Mendes e Kegler (2014)

Modelo de Comunicação	Estrutura e foco da Assessoria	Filosofia	Função	Operações usuais	Exemplos de Questões
Fontes: Torquato (2009); Bueno (2009); Kunsch (2003, 2009); Saad Corrêa (2009); Tavares (2010); Almansa (2010)					
Comunicação Governamental e o Marketing Político;	Jornalista ou RP ou PP ou Marketeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Integrada - Foco no Governo ou agente político - Linear - resultado imediato 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar visibilidade aos governos e seus agentes - prestar contas - consolidar identidades públicas - construir imagens públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas de opinião - Planejamento - Execução do Planejamento - Avaliação do Planejamento - Identidade visual e simbólica - lobby - eventos 	<p>Quais as formas de prestar contas à sociedade sobre as ações organizacionais?</p>
Comunicação Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria de Comunicação - Institucional - Mercadológica - Interna - Administrativa - Digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrada - Foco na organização e na sociedade - Processual - Resultado em médio e longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar de "portas abertas" - Informar públicos - legitimar-se socialmente - gestão da imagem organizacional - aperfeiçoamento das práticas organizacionais - delimitação das funções - poder de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa - Planejamento - Execução - Avaliação - conjunção de operações de todas as fases anteriores aliadas à outras áreas e também às TICs contemporâneas 	<p>Que ferramentas digitais utilizadas para relacionamento com os públicos?</p> <p>A Assessoria mantém contato constante com os membros decisórios?</p> <p>De que forma é mensurada a imagem organização frente aos públicos externos?</p> <p>Como a Assessoria de Comunicação contribui para o desenvolvimento (como organização) da entidade?</p> <p>Como a Assessoria de Comunicação está nomeada no organograma?</p> <p>Possui um planejamento estratégico de comunicação?</p> <p>Seus cargos e funções estão estruturados em um organograma interno?</p> <p>A Assessoria de Comunicação está situada próxima aos membros decisórios?</p> <p>Ela participa das tomadas de decisão da alta direção?</p> <p>A Assessoria de Comunicação é reconhecida como um setor estratégico e não tarefairo pela presidência e direção?</p> <p>Possui autonomia na realização de suas ações?</p> <p>Dispõe de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações?</p> <p>Quais atividades desenvolvidas eventualmente?</p> <p>Qual o perfil do profissional responsável pela coordenação das ações da Assessoria de Comunicação?</p>

Figura 7 - Matriz para análise e implementação de Assessoria de Comunicação
Fonte: Mendes e Kegler (2014)

Na primeira linha, o Modelo de Comunicação apresentado é o de Torquato (2009), que traz o *Jornalismo Empresarial*. Neste modelo as atenções eram voltadas à Assessoria de Imprensa e à figura do Jornalista. Sua filosofia de trabalho concentrava-se na ação individual do profissional, não primava pela ação integrada das áreas de comunicação, tinha como foco a organização, ação linear e busca de resultados imediatos.

O Jornalismo Empresarial tinha como função a divulgação da organização nos meios de comunicação com vistas à construção de uma opinião pública favorável. Dentre suas atividades estavam *releases*, coletivas de imprensa, clipping, mailing, sugestão de pauta e *house-organ*. Com base nessas informações, podemos formular as seguintes questões:

- Qual o foco das publicações da organização?
- Com que frequência o mailing é atualizado?
- Qual a periodicidade da clipagem?
- De que forma se dá o trabalho com outras habilitações?

O segundo momento refere-se à *Comunicação Empresarial, Comunicação Estratégica e Comunicação Política*. Neste modelo as Assessorias de Comunicação começavam a trabalhar com profissionais das áreas da comunicação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Produção Editorial).

Começava a se instaurar a cultura da comunicação integrada. Tinha foco na organização, porém iniciava uma abertura comunicacional com vistas aos colaboradores, ao posicionamento de mercado e o desenvolvimento de um papel político na sociedade. As ações eram lineares, buscando resultado imediato ou de médio prazo. As funções primavam pela divulgação da organização, construção de opinião pública favorável, realização de eventos e divulgação interna da organização, e a disseminação dos valores institucionais com fins mercadológicos.

Suas atividades eram a elaboração e execução de um planejamento, envio de *releases*, coletivas de imprensa, clipping, mailing, folheteria, livros, comerciais, *house-organ*, mural, eventos, promoções e vendas. Podemos inferir, sob as informações dispostas, os questionamentos:

- A assessoria trabalha a filosofia de comunicação integrada?

- Qual a formação dos membros que compõe a Assessoria de Comunicação?
- Possui um Manual de Comunicação?
- Quais os produtos desenvolvidos pela Assessoria de Comunicação?
- A Assessoria de Comunicação possui missão, visão e valores? Se sim, estão em sintonia com os da organização?
- Há quanto tempo a Assessoria de Comunicação existe na organização?
- Quais as atividades desenvolvidas diariamente?
- Quais as funções desempenhadas pelos profissionais de RP?

A *Comunicação Governamental e o Marketing Político* surgem como terceiro modelo de comunicação. Estruturada com profissionais de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda ou Marketing. Trabalha de forma integrada com foco no Governo ou agentes políticos, e ações lineares visando resultado imediato.

Tem como funções dar visibilidade aos governos e seus agentes, prestar contas à sociedade, consolidar identidades e construir imagens públicas. Utiliza-se de ferramentas como pesquisas de opinião, desenvolvimento, execução e avaliação do planejamento de comunicação, promoção da identidade visual e simbólica, lobby e eventos. Dessas características formula-se a pergunta:

- Quais as formas de prestar contas à sociedade sobre as ações organizacionais?

E o último, e mais almejado na atualidade, modelo de comunicação é a *Comunicação Organizacional*. A Assessoria de Comunicação é estruturada através ações de Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Interna, Comunicação Administrativa e Comunicação Digital. Trabalha de forma a integrar todas as áreas, focando na organização e na sociedade. Suas ações são processuais, visando o resultado a médio e longo prazo.

Sua função é a de comunicar de “portas abertas”, informando todos os públicos da organização, buscando a legitimação por parte da sociedade, gerir a imagem organizacional, aperfeiçoar as práticas organizacionais, delimitar funções e atividades, e possuir poder de decisão junto à alta direção. Suas atividades são pesquisas, planejamento, execução e avaliação das ações, além da soma de todas

as ferramentas enunciadas anteriormente a outras áreas do conhecimento e também às tecnologias de informação e comunicação contemporâneas. Este modelo comunicacional nos faz direcionar tais questionamentos:

- Que ferramentas digitais utilizadas para relacionamento com os públicos?
- A Assessoria mantém contato constante com os membros decisórios?
- De que forma é mensurada a imagem organização frente aos públicos externos?
- Como a Assessoria de Comunicação contribui para o desenvolvimento (como organização) da entidade?
- Como a Assessoria de Comunicação está nomeada no organograma?
- Possui um planejamento estratégico de comunicação?
- Seus cargos e funções estão estruturados em um organograma interno?
- A Assessoria de Comunicação está situada próxima aos membros decisórios?
- Ela participa das tomadas de decisão da alta direção?
- A Assessoria de Comunicação é reconhecida como um setor estratégico e não tarefeiro pela presidência e direção?
- Possui autonomia na realização de suas ações?
- Dispõe de recursos financeiros para o desenvolvimento de ações?
- Quais atividades desenvolvidas eventualmente?
- Qual o perfil do profissional responsável pela coordenação das ações da Assessoria de Comunicação?

A multiplicidade de termos para designar Assessoria de Comunicação, segundo Oliveira (2007, p. 5), “é preocupante na medida em que pode interferir na concepção da comunicação nas organizações”, e entendemos que este fato pode interferir até mesmo no reconhecimento da profissão de comunicador social. Sabemos que há Assessorias de Comunicação com esta designação, ainda com filosofia isolada, linear e com funções exclusivamente de Assessoria de Imprensa. O que devemos questionar é o que está errado: a nomenclatura ou as funções? Pois, conforme as demandas organizacionais, a Assessoria de Imprensa pode ser satisfatória.

A Comunicação Organizacional tem sua gênese no jornalismo empresarial, especialmente, assessoria de imprensa. Até a democratização, meados dos anos 80 e início dos anos 90, as Relações Públicas tinham suas funções limitadas à criação e manutenção de imagem pública através de propaganda e meios de comunicação massivos, com estratégias persuasivas herdadas da ditadura militar.

Foi a partir dos anos 90 que suas funções passaram a se expandir e ser reconhecido pelo viés social, democrático e cidadão. Isto pode explicar porque muitas organizações ainda não possuem uma Política de Comunicação, porém é fundamental que invistam nesta área, pois “a sobrevivência das organizações modernas, passa, necessariamente, pelo processo contínuo de aperfeiçoamento e qualificação da sua comunicação” (BUENO, 2009, p. 16).

A estrutura vai incorporando e transformando os elementos e características das fases anteriores da comunicação nas organizações. Por exemplo: em uma Assessoria de Comunicação organizacional contemporânea, como a Eletrobrás, que possui uma Política de Comunicação exemplar na área, engloba pressupostos de Jornalismo Empresarial e de Comunicação Política usuais como “comunicação organizacional” em épocas e histórias diferentes. Ao mesmo tempo, carece de revisão no que se refere à comunicação digital, como propõe Saad (2010).

As críticas, ou “autocrítica”, que denominamos anteriormente com “autodiagnóstico”, devem ser vistos como construtivos. Devemos lembrar, sempre, que a área de comunicação é muito afetada pela rapidez das mudanças tecnológicas. Como disse Nassar (2009, p. 324), “poucas profissões no Brasil contemporâneo experimentaram a velocidade de desenvolvimento conceitual e prático” como nós, comunicadores, vivenciamos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto inicial visava a aplicação da matriz de análise no Sindicato dos Lojistas do Comércio de Santa Maria – RS, organização na qual o pesquisador estava atuando como estagiário e pretendia contribuir para a implementação de uma Assessoria de Comunicação. Entretanto, a execução do projeto foi inviabilizada no mês de outubro devido a questões organizacionais.

Contatamos Assessorias de outros Sindicatos, porém não se obteve retorno das respostas ao questionário construído com base na matriz proposta. Dessa forma, optamos por não desenvolver a pesquisa empírica, que contava com entrevista e observação *in loco*.

Poderíamos considerar como negativo todos os tropeços no desenvolvimento da pesquisa, porém, primamos pela flexibilidade e adaptação do relato monográfico às circunstâncias. De certa forma, a reflexão teórica foi mais aprofundada, o que ocasionou novas perspectivas, dentre as quais, até mesmo a de continuar a pesquisa.

O trabalho apresentou um linha muito tênue no que diz respeito à Comunicação Organizacional, Assessoria de Comunicação e Relações Públicas, podendo-se dizer que as três trabalham com o mesmo objetivo: tornar o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos, tanto externos, internos e de interesse, mais harmônico e responsável, com vias a atender, de forma recíproca, os interesses de ambos.

Cabe ainda a necessidade e o interesse de se retomar a pesquisa com vistas à aplicação da matriz e seu questionário, a fim de poder torná-la viável, ainda que seja uma proposta. Um estudo que possa abordar mais a fundo as funções e atividades das Assessorias de Comunicação das organizações, haja vista a dificuldade de encontrar bibliografias específicas.

REFERÊNCIAS

ABRACOM. **Como entender a Comunicação Interna**. Caderno de Comunicação Organizacional da Associação Brasileira de Agências de Comunicação - ABRACOM. São Paulo: Suzano Papel e Celulose, 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2014.

ALMANSA, Ana M. **Assessorias de comunicação**. Tradução Andréia Athaydes. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p. 13-36.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 04 nov. 2014.

BRASIL. Decreto n. 63.283, de 26 de setembro de 1968. Regulamento da profissão de Relações Públicas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 set. 1968. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/3042936/pg-2-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-26-09-1968/pdfView>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 2006. Disponível em: <<http://biblio.ual.pt/Downloads/REDE.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

ELETROBRÁS. **Política de Comunicação Integrada**. [SL]. 2009. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS42406684PTBRIE.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

FDL. **Política de Comunicação Fundação Luterana de Diaconia**. Porto Alegre: ACTAliança, 2012. Disponível em: <http://fld.com.br/arquivos/politica_comunicacao_fld.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

IFSC. **Política de Comunicação do IFSC**. Florianópolis: 2013. Disponível em: <http://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KEGLER, Jaqueline Q. da S. **Comunicação pública e complexidade: uma perspectiva das Relações Públicas como sujeito comunicacional e estratégico no**

cenário da midiatização. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LATTIMORE, D.; BASKIN, O. HEIMAN, S. T; TOTH, E. L. **Relações Públicas: profissão e prática**. 3ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap. 1, p. 29-44.

NASSAR, Paulo. A comunicação e o desenvolvimento da organização. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. cap. 15, p. 323-330.

OLIVEIRA, Ivone de L. Estrutura e funções da comunicação nas organizações: articulação entre conceito e operacionalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ECA-USP, 2007. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PINHO, J. Benedito. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

SAAD CORRÊA, E. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 14, p. 317-335.

STUMPF, Ida Regina C.. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 3, p. 51-61.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 1, p. 7-28.

UFSM. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT**. 8ª ed. Santa Maria : Editora da UFSM, 2012.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WELS, Ana Maria Córdova. **Assessorias de Comunicação Social: panorama conceitual**. In: Anais do NP 05 – Núcleo de Pesquisa ‘Relações Públicas e Comunicação Organizacional’, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da INTERCOM, no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2004.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1986.