



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

COMUNICAÇÃO INTEGRADA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO: INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA EM UMA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

INTEGRATED COMMUNICATION AS A STRATEGIC ELEMENT: APPRECIATIVE INQUIRY IN A PRESS OFFICE

Carolina Freddo Fleck ⁽¹⁾

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA/RS

Mônica Elisa Dias Pons ⁽²⁾

Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Sibiria Martins – UDESSM/RS

Marlon Dalmoro ⁽³⁾

Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES/RS

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo descrever um planejamento por meio do método da Investigação Apreciativa. O planejamento foi realizado para a Assessoria de Comunicação Integrada do Centro de Ciências Rurais da Universidade Federal de Santa Maria. A base metodológica utilizada no estudo foi a Investigação Apreciativa, que é um método qualitativo de desenvolvimento de estratégias para crescimento das organizações, partindo de pontos positivos que estas já possuem. As conclusões apontam para um trabalho forte de imagem institucional a ser desenvolvido pelos integrantes da Assessoria de Comunicação do CCR, juntamente com sua coordenadora. A comunicação trabalhada de maneira integrada não garante o sucesso, mas permite que se obtenha mais facilidade de desenvolvimento de diagnóstico, planejamento e estratégias.

Palavras-Chave: Investigação apreciativa; Assessoria de comunicação; Comunicação Integrada; Elemento estratégico.

ABSTRACT

This study aimed to describe a plan by the method of Appreciative Inquiry. The planning was done for the Integrated Communication Office in Rural Science Center of Federal University of Santa Maria. The methodological basis used in the study was Appreciative Inquiry, that is a qualitative method of strategies development for organizations growing starting from strengths they already own. The conclusions point to a work of corporate image to be developed by members of the CCR Communication Office, joined with its coordinator. The communication worked in an integrated manner does not guarantee success, but it allows you to get an easier diagnostic development, planning and strategies.

Key Words: Appreciative Inquiry; Communication Office, Integrated Communication, Strategy element.

INTRODUÇÃO

Como trabalhar a comunicação nas organizações e como demonstrar a relevância deste trabalho são questões que há um bom tempo vem sendo discutidas pelos profissionais da área.

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 1991).

O trabalho dos profissionais de comunicação social está voltado para o bom desenvolvimento das relações entre as organizações e seus públicos. Possui uma busca constante para a identificação de seus públicos com a filosofia da organização, na qual, o comunicador tem papel fundamental de desenvolver as estratégias certas. Uma vez que toda a natureza do trabalho dos comunicadores sociais gira em torno da organização e seus diferentes públicos (interno e externo), o comunicador deve preocupar-se também com sua própria imagem. As imposições de um mercado em mutação constante exigiram uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, para oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação (CURVELLO, 2003).

Segundo o Manual de Assessoria de Imprensa da FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas (1994), a Assessoria de Comunicação Social designa, genericamente, as atividades de assessoramento aos altos escalões da organização e/ou seus representantes, nas áreas básicas da comunicação: Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda, às quais se somam as demais quando se fala de comunicação integrada. A imagem das agências e das assessorias de comunicação se faz em função do tempo de atuação e volume de trabalhos desenvolvidos, sendo igualmente determinante para esta imagem a presteza e qualidade com que tais corporações se propõem a desenvolver seus serviços.

Construir um trabalho de comunicação sólido e que traga retorno de imagem positiva é o objeto de busca constante das empresas de comunicação. Para isso, é importante que os profissionais tenham consciência do que buscam e das estratégias que utilizarão para chegar a esse objetivo. Quando se fala em planejamento de comunicação para Assessorias de Comunicação pode parecer estranho o fato de que profissionais que trabalham com o objetivo de ajudar a imagem de outras organizações e melhorar seus fluxos de comunicação, precisem também de planejamento para saber o que fazer.

Com dez anos de existência, a Assessoria de Comunicação Integrada do Centro de Ciências Rurais - CCR está vinculada a Universidade Federal de Santa Maria, sediada no município de Santa Maria - RS. Partindo deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo desenvolver um

planejamento por meio da investigação apreciativa para a Assessoria de Comunicação Integrada do Centro de Ciências Rurais da Universidade Federal de Santa Maria.

Na busca de uma forma de realizar esta tarefa, identificou-se na investigação apreciativa o método mais adequado a este trabalho. Parte-se do princípio que utilizando aspectos positivos já existentes é possível chegar a conclusões do que fazer para melhorar o restante.

Este trabalho está dividido em cinco seções. A Introdução da pesquisa consiste na seção um; a segunda seção aborda a revisão de literatura. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada. Nas seções quatro e cinco abordaram-se, respectivamente, os resultados e considerações finais.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, por mais que a comunicação tenha ganhado espaço dentro do contexto das organizações, o reconhecimento das contribuições que os profissionais de comunicação podem prestar ainda é limitado junto aos empresários. Muitos vêem o setor de comunicação como algo desnecessário e que gera mais despesas do que benefícios. Falta uma visão de que o trabalho de comunicação serve como um mecanismo estratégico para a integração da empresa com os seus diversos públicos.

Neste sentido, Curvello (2003) traz à tona a luta constante pela hegemonia dos profissionais de comunicação nas organizações, apresentando como uma resposta racional o uso de uma perspectiva comunicativa interacionista. Este ponto de vista reforça a construção de significados como decorrência do processo de interação

social. Este processo poderia ser utilizado pelas organizações como forma de transmitir uma mensagem.

A comunicação pode ser compreendida a partir da perspectiva de Faria e Suassuna (1982, p.01), que consiste na “técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento, definido e codificado, possa alcançar o objeto por meio de estímulos capaz de produzir a ação desejada”. A comunicação é a principal ferramenta utilizada pelo ser humano nas interações sociais, sendo responsável pela organização dos indivíduos (relações interpessoais e intergrupais), da sociedade (relações culturais e sociais) e das instituições (relações familiares, religiosas e empresariais) (OLIVEIRA, 2003). O reconhecimento de interações sociais e uma aptidão para emitir e receber a comunicação consiste em elementos-chave na compreensão dos processos comunicacionais:

A eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização; de outro modo, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar (TORQUATO, 1986, p. 39).

Especialmente no âmbito dos sistemas organizados, a comunicação é o processo que dá vida a uma estrutura organizacional, efetivando-se mediante o uso de símbolos comuns (GIBSON et al, 1981). Em complemento, Almeida (1981) coloca que pertence ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas utilizadas pelos responsáveis de uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel.

O reconhecimento da comunicação no âmbito organizacional surgiu no Brasil na década de 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek, que incentivou o processo de industrialização com sua política de crescimento econômico, a qual permitiu que indústrias multinacionais se instalassem no país. Com a vinda dessas organizações, vieram também as pessoas responsáveis pela comunicação nas mesmas, especialmente profissionais de Relações Públicas. Estes profissionais incentivaram o crescimento da profissão no país e o aumento de brasileiros interessados na área.

Esse foi também o período no qual se regulamentaram as profissões de Jornalista e Relações Públicas, onde foram definidos os limites dos trabalhos de ambos nas organizações a fim de minimizar os conflitos instaurados na busca de colocação desses profissionais. Com discórdia ou não, o fato é que a partir da década de 1950 a comunicação nas grandes organizações passou a ser vista no país como fator primordial de sucesso. Embora, esta compreensão está cada vez mais difundida, visualizado pela inclusão da comunicação como um aspecto estratégico nas organizações.

A adoção de estratégias de comunicação permite as empresas obterem destaque frente aos diferentes públicos. Para isso, as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para, o agir e existir delas (CARDOSO, 2006). Neste contexto, Bueno (2000), diz que a comunicação não pode ser vista só como uma ferramenta, mas como um elemento estratégico na engrenagem da

empresa e transformador da gestão empresarial. Com isto, a comunicação deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais setores, tornando-se assim um elemento imprescindível para a obtenção de resultados (KUNSH, 1997).

A eficiência na comunicação empresarial reside no conhecimento que o profissional tem dos públicos que busca atingir e nas formas em que a informação é filtrada e trabalhada até chegar a esses públicos (TORQUATO, 1986). Neste sentido, Cardoso (2006) destaca três elementos que auxiliam a busca pela eficiência na comunicação empresarial: (1) é importante que as gerências percebam a necessidade da comunicação para as empresas; (2) que a utilizem como ferramenta de crescimento entre os públicos, interno e externo, e; (3) que a comunicação seja entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

Assim, mesmo que as estratégias de comunicação sejam direcionadas a públicos diferentes, públicos que não são alvos de determinada estratégia podem ser envolvidos de alguma forma. Portanto, é importante que mesmo quando se adota diferentes estratégias para cada público, as informações devem ser repassadas de forma que todos a compreendam de maneira correta. Sobre isso, Curvello (2003) aponta que, como a comunicação é interação, diálogo, tornar comum não pode ser confundido com a simples transmissão unilateral de informações. Para obter uma comunicação de forma integrada, é preciso sistematizar e construir uma comunicação eficiente, usando canais e formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas (DAMANTE, 1999), e utilizando de símbolos

e códigos comuns na linguagem entre os envolvidos (MIRANDA, 1996).

A adoção da comunicação como um elemento da estratégia organizacional resulta que a organização está inserida. Isto proporciona não apenas um equilíbrio nas formas de comunicação, mas também mecanismos para o crescimento organizacional, visto que solidifica a imagem da organização perante aos seus diferentes públicos e reforça a relação entre a imagem e a identidade da organização (KUNSCH, 2003).

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O tema comunicação integrada vem sendo discutido com mais ênfase desde os anos 80, principalmente por meio do desenvolvimento dos estudos de pesquisadores como Gaudêncio Torquato e Margarida Krohling Kunsch, que revelaram à importância de se trabalhar a comunicação integrada nas organizações. Segundo Kunsch (1986) é necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de comunicação institucional (jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade) e comunicação mercadológica (propaganda, promoção de vendas, exposições, treinamento de vendas, etc.) formando o composto da comunicação.

Para Kunsch (1997) a comunicação integrada parte da união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna. "A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas" (KUNSCH, 1997). Complementando, Neves (2000) reflete sobre a questão,

num processo comunicacional interno sintonizado com o sistema social mais amplo

definindo comunicação integrada como um conceito moderno de administração da imagem, seja de um ator social ou de uma organização social.

A comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição deve ir além da independência linear, cronológica, que possa admitir entre relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, produção editorial (PALMA, 1983). Neste sentido, Bueno (2006) afirma que reunir todos os profissionais cujas áreas fazem parte da comunicação integrada permite um diálogo produtivo e remete para um novo paradigma: a comunicação/marketing de uma empresa, entidade ou personalidade, em que a linguagem unificada permite também a busca por uma imagem única e coesa.

As empresas buscam, na comunicação integrada, a união de estratégias que permitam uma legitimação; bom fluxo de informações e retorno por parte dos diferentes públicos desta abordagem. Para tal é imprescindível um diagnóstico bem detalhado de como a empresa funciona, o que espera passar para os públicos e que realmente vem passando (OGDEN, 2002). Junto a esse diagnóstico, é importante fazer um relato detalhado do perfil de cada um dos públicos a fim de poder definir melhor as estratégias a serem utilizadas.

PÚBLICO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação organizacional também está diretamente ligada ao desenvolvimento da organização, refletindo-se no clima e nas atitudes de seus colaboradores, fornecedores e clientes (GARCIA, 2003). Por isso, uma das

principais preocupações da comunicação organizacional está na percepção que as pessoas têm da organização.

O público é uma abstração, e o que realmente existe são diferentes públicos que devem ser isolados e tratados por processos diferentes, não só quanto a sondagens de opinião, como para a veiculação de informações, efetivação de trabalho educativo ou quanto ao atendimento geral (ANDRADE, 2003).

Trabalhar público das organizações e saber como influenciar a cada um deles é papel direto do comunicador. O profissional de comunicação que trabalha em organizações precisa conhecer a forma de unir a visão da organização sobre o que ele deve fazer e aquilo que este vê que é necessário ser feito dentro da empresa. Por isso, no trabalho com os públicos das organizações, um diagnóstico bem detalhado da atual situação da empresa para definir onde se espera chegar e o que deve ser feito para isso, como já falado anteriormente, tem muita importância no que se espera alcançar.

A comunicação como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improvisado. Apoia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações, sobretudo apoia-se na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem real do tático para o estrangeiro (BUENO, 2003, P. 15).

Além de um diagnóstico claro e detalhado, o profissional apto a trabalhar com comunicação integrada conhece bem as diferenças entre os públicos interno e externo e sabe que o ideal sempre é satisfazer e informar primeiro o público interno (funcionários), pois estes são as principais fontes de propaganda informal da empresa, senão, a melhor propaganda.

O público interno é complexo, sem dúvida, e que precisa de constante acompanhamento e motivação. As relações com estes dependem, principalmente, da aceitação, por parte da empresa, do princípio da cooperação entre a direção e o pessoal da organização (ANDRADE, 2003). Tendo o público interno como aliado à empresa terá mais facilidade em aproximar os demais públicos.

PLANEJAMENTO

A base de um bom trabalho de comunicação reside em um bom planejamento de cada estratégia e da operacionalização desta. Há um tempo o planejamento aparece na área administrativa como fonte de bons resultados, cabe também às empresas pensarem no planejamento da comunicação como fonte desses mesmos resultados positivos.

Com o crescimento da competitividade empresas que passavam por crises, ou mesmo aquelas que pretendiam prevenir-se em relação a isso, passaram a estruturar planejamentos que iriam nortear seus passos em relação ao futuro. Hoje, planejar pode ser considerado item obrigatório até mesmo para quem está com uma empresa no papel e pretende que esta tenha sucesso no futuro.

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos (KUNSCH, 2003). É no planejamento que as diretrizes da empresa são definidas.

Essencialmente o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das

decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la (KUNSCH, 2003, p. 207).

Planejar a comunicação permite seguir um rumo bem traçado e com mais chances de sucesso. Neste sentido, o planejamento da com o projeto instituído (HENRIQUES; NETO, 2001).

Em uma amplitude maior, Corrêa (1998) coloca que planejamento de comunicação deve ser compreendido como uma derivada do planejamento de marketing. Como um processo administrativo e sistemático, teria a finalidade de coordenar os objetivos, estratégias e as diversas fases de uma campanha de propaganda, promoção de vendas ou de relações públicas com os estipulados pelo marketing, procurando atingir o máximo de retorno sobre o

ação comunicativa deve existir no sentido de permitir a tomada de posições a respeito de questões críticas e estratégicas e de motivar, associar, integrar os diversos públicos através da criação, da manutenção e do fortalecimento dos vínculos de cada público investimento realizado. Desta maneira, o método e resultados a seguir apresentados demonstram uma das alternativas de planejamento que os comunicadores podem utilizar dentro das organizações, através da investigação apreciativa.

MÉTODO UTILIZADO

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Fase	Foco	Ação
I - Descoberta	Investigação do Núcleo positivo	Entrevista coletiva com os integrantes da Assessoria para identificar considerações positivas sobre a mesma
II - Sonho	Visualizar potenciais	A partir das entrevistas é estruturado um questionário com o objetivo de identificar entre as pessoas os reais pontos positivos em comum
III - Planejamento	Traçar estratégias	Com os resultados do questionário se faz um <i>brainstorming</i> a fim de definir estratégias que irão auxiliar a Assessoria a transformar aqueles pontos positivos em planejamento completo
IV - Destino	Conclusão do projeto	Apresentação das estratégias a fim de que os integrantes da Assessoria possam colocá-las em prática.

QUADRO 1 - Etapas da pesquisa – elaborado pelos autores

Como instrumentos de coleta de dados o método utiliza:

- Na primeira fase entrevista semiestruturada, sendo apenas o tema do projeto especificado (aspectos positivos do trabalho da Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Rurais - CCR) e os

entrevistados respondem em uma reunião específica.

- Na segunda fase são utilizados questionários entre os integrantes da Assessoria de Comunicação do CCR. Esses questionários têm origem nas respostas analisadas das entrevistas. Os pontos positivos mais relevantes são incluídos no

questionário para que todos marquem aqueles que mais concordam.

• A terceira fase também utiliza entrevista semiestrutura. Nesta etapa, no lugar de um tema geral é apontada àquelas afirmativas em relação aos aspectos positivos da Assessoria do CCR, que os próprios integrantes consideraram as mais importantes. A partir destas afirmativas são estruturadas estratégias para o futuro planejamento.

Os dados são analisados por meio da técnica de análise de conteúdo das entrevistas. No caso dos dados quantitativos, sendo apenas dez questionários, os mesmos foram tabulados manualmente. O método não exige análise estatística dos dados, apenas contagem de frequência de resposta.

RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Fase I da investigação apreciativa

Esta etapa consiste em uma entrevista em grupo com os integrantes da Assessoria de Comunicação do Centro de Ciências Rurais da Universidade Federal de Santa Maria. A entrevista semiestruturada partia do tema: pontos positivos que a Assessoria do CCR possui.

Assim, cada pessoa deveria dizer o que sente ser o mais positivo do trabalho que a Assessoria do CCR desenvolve e das relações desta com os diferentes públicos. A seguir podem ser identificados alguns depoimentos:

Estagiário - Jornalismo: *a gente tem uma receptividade muito boa com os professores do setor onde eu trabalho. Eles estão sempre dispostos a nos atender. E também quando sai alguma coisa do trabalho deles que são divulgados eles me dão o retorno "o saiu na a razão o que a gente mandou".*

Pra eles é bastante positivo. E aqui dentro da assessoria acho que existe bastante união entre as pessoas. Às vezes pode não ser tanto quanto a gente gostaria, mas como equipe a gente funciona. Os eventos promovidos pela assessoria que promovem o CCR, como o Chuveiro é o Hall, os aniversários que a gente sempre lembra de divulgar e a gente dá muito a cara do CCR. A imagem que as pessoas têm do CCR esta muito sob a nossa responsabilidade. E nesse sentido acho que a gente consegue transmitir uma imagem boa do centro para a comunidade. E em termos de estrutura, que eu vejo pelas outras assessorias, principalmente em quantidade de pessoas, material humano, como estrutura. Isso é bem positivo e a gente vê o nosso trabalho. Todas as habilitações eu acho que são bem visíveis cada uma a sua maneira. Isso se sobrepõe. Como no CCSH, tem uma colega que trabalha lá, e ela reclama da competição, entre jornal e rp, e ela fala que as funções não estão muito definidas. Aqui a gente tem tudo bem esclarecido.

Estagiário - Relações Públicas: *o que eu acho importante é a parte de trabalhar a comunicação integrada como um todo. Sempre com planejamento. Há uma demanda muito grande dentro do CCR e eu acho que o público do CCR sente essa necessidade de um trabalho de comunicação, que aja uma assessoria que preste esse tipo de trabalho para eles por que a demanda é grande. Eu acho também que tem muitos setores, departamentos, que já criaram um vinculo com a assessoria e então, já tem o habito de ligar para a assessoria, de estar por perto e solicitar os trabalhos. Eles sabem os serviços que a assessoria presta então na hora que eles precisam solicitar alguma coisa eles já ligam, já vem com material, já sabem o que querem.*

Estagiário - Publicidade e Propaganda: *o importante aqui na assessoria é a comunicação integrada. A assessoria proporciona o que o curso não proporciona para nós, que é estagio desde a hora que tu quiseres. Chega aqui, se tiver*

disponível, se tiver gente pra trabalhar, a lu acolhe, na medida do possível. Depois que tu sai daqui, sabe que tem que oferecer pro cliente um jornalista e um profissional de relações públicas, tu já trabalhou com comunicação integrada e sabe da importância de ter esse trabalho. Integração com os colegas. A gente entra novo e tem o pessoal mais velho, mais experiente, tem coisa pra ensinar. Depois tu ensinas. Com relação ao CCR, é muito importante. Agora com o chuveiro é o hall que todo mundo elogiou a assessoria. A páscoa... Eles não têm uma coisa em que eles vão aparecer, eles trabalham com a gente e a gente os faz aparecer no centro. Por isso, que é muito importante o chuveiro é o hall; por isso que eles pedem mais de um por ano; a páscoa, dia dos namorados. É quando eles vão falar com a gente... Conhecer a gente e isso é muito bom.

Fase II da Investigação Apreciativa

Com a análise dos depoimentos de cada aluno e da coordenadora da Assessoria de Comunicação do CCR, foi estruturado um questionário com as principais afirmativas citadas na entrevista. Após os integrantes, da Assessoria, terem respondido a esse questionário se destacaram as seguintes afirmativas:

- Alta receptividade dos professores
- Trabalho em equipe
- Bom ambiente de trabalho
- Prática do conhecimento teórico adquirido
- As pessoas do CCR gostam da Assessoria
- Experiências de grupos anteriores auxiliam os novos
- Os eventos da Assessoria são bem vistos

Fase III da Investigação Apreciativa

Partindo das afirmativas destacadas na fase anterior os integrantes da Assessoria, em uma reunião, apontaram estratégias que poderiam ser desenvolvidas para o melhor desempenho desta com os públicos. Sendo definidas a seguir:

- Organizar reuniões periódicas entre os integrantes da Assessoria para que cada um fale sobre suas atividades
- Fortalecer os laços entre a assessoria e seus públicos e incrementar a comunicação corpo-a-corpo.
- Organizar eventos para reunir antigos integrantes da Assessoria
- Promover ações que sensibilizem o público em relação à importância da Assessoria
- Fazer ações junto ao público/cliente para esclarecer o que exatamente a assessoria pode oferecer para ele, que tipo de trabalhos ela realiza.
- Antes de algum evento anual, chamar um antigo integrante da assessoria para contar como foi sua experiência com esse evento.
- Integrar os antigos integrantes da assessoria com os que trabalham atualmente
- Promover seminários para a assessoria
- Usar o CHASQUE para divulgar as atividades da Assessoria
- Utilizar apresentação de trabalhos das três áreas com vista à integração das mesmas
- Desenvolver campanhas institucionais focalizando as atividades de integração entre Assessoria e os três segmentos do CCR.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de conclusão deste texto, esta é considerada o momento IV da Investigação Apreciativa. É a parte onde são colocadas as

evidências apontadas nas fases anteriores e determinadas às conclusões sobre as quais o planejamento será desenvolvido.

Analisando cada uma das etapas anteriores a principal conclusão apontada é de que a Assessoria de Comunicação Integrada do Centro de Ciências Rurais da UFSM necessita de uma campanha de imagem institucional própria. Existem pontos positivos na mesma que favorecem o crescimento dos alunos que ali trabalham e a adequado aos objetivos que pretende e no caso da Assessoria de Comunicação do CCR, a busca por uma imagem sólida com todos os públicos que integram o centro converge para uma campanha de imagem institucional que promova esta Assessoria e ao mesmo tempo mostre que a sua função no Centro de Ciências Rurais é auxiliar a todos.

É preciso que se trabalhe também, o processo da adaptação do aluno na Assessoria. Identificar se este possui o perfil ideal para que acompanhe com desenvoltura o ritmo da Assessoria. Como em alguns casos os alunos são enviados pelo curso de comunicação social da UFSM, para ali estagiar, fica mais difícil determinar esse aspecto. Neste caso, uma alternativa é um acordo com o curso de que os alunos que demonstram interesse em trabalhar no Centro comecem um tempo antes, para que sejam capazes de se adaptar ou não. O ritmo de trabalho que a Assessoria de Comunicação do CCR impõe, por estar localizada nesse Centro específico exige certa dedicação dos alunos e interesse pelo trabalho de Comunicação Integrada, fato que não é comum a todos os profissionais e àqueles que um dia serão comunicadores.

integração entre os públicos do CCR. Uma campanha de imagem institucional bem trabalhada vai permitir estratégias que aproximarão os diferentes públicos do CCR à sua Assessoria de Comunicação.

Como comentado na revisão de literatura, a forma como as organizações trabalham os públicos é que faz a imagem desta tornar-se positiva ou não. É importante que a organização busque um plano

A Assessoria de Comunicação Integrada do Centro de Ciências Rurais da Universidade Federal de Santa Maria, já possui em seu favor o trabalho de comunicação integrada, tanto no que se refere ao conceito apresentado por Kunsch (1997), quando diz que:

A comunicação integrada parte da união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna. "A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas" (Kunsch, 1997, p. 98).

Além do trabalho das três áreas de habilitação da comunicação, em conjunto. Caso que corrobora com a primeira teoria de comunicação integrada que surgiu. Trabalhar com as três áreas e em torno da busca pelo ideal de comunicação em uma organização, não garante o sucesso, mas permite que se obtenha mais facilidade de desenvolvimento de diagnóstico, planejamento e estratégias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Meneleu A. de. **Diagnóstico preliminar do sistema de comunicação de uma grande instituição brasileira de crédito**. Dissertação de Mestrado. Brasília: UNB, 1981.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista Imes Comunicação**, ano 1, n. 1, p. 50-58, 2000.

_____. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003

_____. Comunicação Integrada. **Portal da Comunicação Empresarial**. Http: [//www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitocomintegrada.htm](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitocomintegrada.htm). Acesso em 18/09/2006.

CARDOSO, O. O. Os paradigmas no ensino da comunicação: a transgressão epistemológica. **Comunicação & Sociedade**, ano 10, n. 17, p. 9-32, 1991.

_____. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: os desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, ano 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

COOPERRIDER, David L. e WHITNEY, Diana **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 6. ed. São Paulo: Global, 1998.

CURVELLO, João José Azevedo. **Legitimação das Assessorias de Comunicação nas organizações**. In. DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAMANTE, Nara. O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação Empresarial**. n. 31, p. 22-26, 1999.

FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. **A Comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual Nacional da Assessoria de Imprensa**. Rio de Janeiro: Edição CONJAI, 1994.

HENRIQUES, Márcio S.; NETO, Júlio Afonso Sá de Pinho. Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do terceiro setor na área da comunicação. **INTERCOM** – XXIV Congresso Brasileiro de comunicação – Campo Grande/ MS. Setembro, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

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

GARCIA, José Antônio Zacarias Branco. **Impacto do processo de comunicação interpessoal com habilidades relacionais na administração de projetos de pesquisa e desenvolvimento: o caso CELEPAR**. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2003.
GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY JR., J.H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

MIRANDA, Anahid Boyadjian de. **O sistema de comunicação numa média empresa têxtil do Estado do Ceará**. Fortaleza: UECE, 1996.

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

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

OLIVEIRA, Frederico Salomé de. **A Comunicação nas organizações do terceiro setor: Serviço Assistencial Salão do Encontro – Estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, UFSC, 2003.

PALMA, Jaurês Rodrigues. **Jornalismo Empresarial**. Porto Alegre: Sulinas/Ari, 1983.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

NOTAS

(1) Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM; Especialista em Comunicação Empresarial pela UNISC; Mestre em Administração pela UFSM; Doutoranda em Administração pela UFRGS; Professora Assistente da Universidade Federal do Pampa – Campus Sant’Ana do Livramento. E-mail: carolinafleck@unipampa.edu.br.

(2) Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM; Mestre em Comunicação Social pela PUC-RS; Doutora em Comunicação Social pela PUC-RS; Professora Adjunta da Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: cursorp@yahoo.com.br.

(3) Graduado em Administração – Comércio Exterior pela UNIVATES; Mestre em Administração pela UFSM; Doutorando em Administração pela UFRGS. E-mail: marlondalmoro@gmail.com.

Enviado: 07/05/2010

Aceito: 08/05/2013

Publicado: 31/07/2013