**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

PEDRO ULSEN

**O perfil do gestor de comunicação para
a sustentabilidade nas organizações**

SÃO PAULO

2012

PEDRO ULSEN

**O perfil do gestor de comunicação para
a sustentabilidade nas organizações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias da Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch.

SÃO PAULO

2012

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio, convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Ulsen, Pedro

O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações/
Pedro Ulsen – São Paulo: P. Ulsen, 2012.

312 p.: il. + CD

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Comunicações e Artes / Universidade
de São Paulo.

Orientador: Margarida Maria Krohling Kunsch.

1. Comunicação organizacional 2. Sustentabilidade 3. Perfil profissional
4. Gestão da comunicação I. Kunsch, Margarida Maria Krohling II. Título.

CDD 21.ed. - 301

ULSEN, Pedro. **O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCom) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora

Profa. Dra. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Profa. Dra. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

À Shirlei Escobar Tudissaki, carinhosa companheira para todos os momentos, luz da minha vida.

À minha mãe, Tânia Mantovani, ser humano absolutamente sempre presente em minha história.

Ao meu pai, Carlos Ulsen, de quem herdei a coragem para enfrentar desafios.

Aos meus irmãos, André e Carina, parceiros desta vida agora e para sempre.

À querida família que me acompanha, eterno porto seguro.

Aos amigos desta jornada e de outras tantas, pelos momentos de alegria e felicidade.

À minha querida Professora Margarida Kunsch, uma mestra para toda a vida, exemplo incomparável de ser humano, batalhadora ética e incansável da comunicação.

Aos entrevistados, excelentes profissionais, absolutamente generosos em compartilhar o conhecimento que têm.

O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.

João Guimarães Rosa

RESUMO

Além das importantes pesquisas sobre as dimensões da Comunicação Organizacional, análises recentes têm demonstrado que a sustentabilidade é uma tendência contemporânea estabelecida. Nas organizações, tal cenário exige do comunicador uma atuação mais ampla diante de um contexto complexo e pós-moderno, em que se soma a oportunidade de atuar pela sustentabilidade. Propõe-se uma compreensão do perfil mais adequado deste profissional, que entenda como fazer as organizações incorporarem a sustentabilidade em sua gestão e qual o papel da comunicação nesta realização. O contexto e as pesquisas demonstram que o gestor de comunicação é o mais adequado, pelas habilidades e conhecimentos adquiridos na formação universitária, para empreender, dialogar, divulgar, planejar, gerir, mensurar, pesquisar, produzir materiais e desenvolver os canais de comunicação de uma organização para desenvolver a sustentabilidade em benefício da sociedade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Sustentabilidade; Perfil Profissional; Gestão da Comunicação.

ABSTRACT

Besides important researches on the dimensions of Organizational Communication, recent studies have shown that sustainability is a contemporary trend. In organizations, this scenario requires from the communicator a broader performance before a complex and postmodern environment that adds up the opportunity of working for sustainability. In this study, it is proposed an understanding of the most suitable professional profile manager, who understands how organizations can incorporate sustainability into its management and the role of communication in this achievement. The context and current researches show that the communication professional is the most appropriate, due to the skills and knowledge acquired in university education, to engage, discuss, disclose, plan, manage, measure, researching, producing materials and develop communication channels of a organization to develop sustainably for the benefit of society.

Keywords: Organizational Communication; Sustainability; Professional Profile; Communication Management.

RESUMEN

Además de importantes investigaciones sobre las dimensiones de la comunicación organizacional, estudios recientes han demostrado que la sostenibilidad es una tendencia contemporánea. En las organizaciones, este escenario requiere del comunicador una presentación más amplia ante un contexto complejo y postmoderno que agrega la oportunidad de trabajar por la sostenibilidad. En este trabajo se propone una comprensión del perfil profesional más adecuado a este gestor, que entiende cómo las organizaciones pueden incorporar la sostenibilidad en su gestión y el papel de la comunicación en este logro. El contexto y las actuales investigaciones muestran que el profesional de la comunicación es el más apropiado, por las competencias y los conocimientos adquiridos en la formación universitaria, para participar, debatir, divulgar, planificar, gestionar, medir, investigar, producir materiales y desarrollar canales de comunicación de una organización para el desarrollo sostenible en beneficio de la sociedad.

Keywords: Comunicación Organizacional; Sostenibilidad; Perfil Profesional; Gestión de Comunicación.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Expectativas dos públicos.....	111
Tabela 2: Posicionamento das organizações nas redes sociais.....	135
Tabela 3: Contatos dos coordenadores dos cursos de Relações Públicas (Estado de SP)	142
Tabela 4: Instituições que oferecem disciplinas de sustentabilidade, correlatas ou não oferecem....	148
Tabela 5: Instituições convidadas que responderam ao roteiro.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comunicação organizacional integrada	37
Figura 2: Perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações.....	70
Figura 3: Tendências contemporâneas	78
Figura 4: Tendências profissionais	80
Figura 5: Atribuições	83
Figura 6: <i>Stakeholders</i> impactados pelas ações das empresas.....	88
Figura 7: Relação entre canais de comunicação e <i>stakeholders</i>	89
Figura 8: Competências.....	93
Figura 9: Habilidades.....	104
Figura 10: Níveis e dimensões humanas.....	114
Figura 11: Perspectiva de atuação	116
Figura 12: Visão sistêmica	118
Figura 13: Aperfeiçoamento nas organizações.....	121
Figura 14: Valores.....	125
Figura 15: Envergadura de atuação	130
Figura 16: Ação propositiva.....	131
Figura 17: Organograma tradicional organizacional	132
Figura 18: Organograma tradicional com destaque para a Comunicação.....	133
Figura 19: Comunicação organizacional no organograma tradicional.....	133
Figura 20: Novo organograma.....	134
Figura 21: Posicionamento das organizações nas redes sociais	135
Figura 22: Desafios.....	137
Figura 23: Instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade	147
Figura 24: Instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade e/ou conteúdo correlato	147

SUMÁRIO

Introdução.....	16
1. Objeto de pesquisa, justificativa e objetivos.....	19
1.1 Objeto.....	19
1.2 Justificativa.....	21
1.3 Objetivos	21
2. Referencial teórico	22
2.1 Comunicação Organizacional	22
2.2 Sustentabilidade.....	25
2.3 Ponto de convergência: comunicação e sustentabilidade	26
2.4 Formação e perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações.....	27
3. Procedimentos metodológicos	28
3.1 Delimitação do problema.....	28
3.2. Questões de pesquisa	29
3.3. Estudo exploratório das matrizes curriculares.....	29
3.4. Pesquisa de opinião com coordenadores de curso.....	30
3.5. Entrevistas em profundidade com gestores de comunicação	31
Capítulo 1. Comunicação organizacional – conceitos e perspectivas.....	33
Campo da Comunicação Organizacional: surgimento evolução.....	33
Principais conceitos e autores.....	36
Perspectivas e importância nas organizações contemporâneas	40
Vertente estratégica.....	43
Desafios	44
Capítulo 2. Sustentabilidade	48
Histórico	48
Principais definições.....	50
Sustentabilidade nas organizações	54
Sustentabilidade como tendência.....	56

Capítulo 3. Comunicação organizacional e sustentabilidade – convergência e desafios	58
Comunicação da sustentabilidade	60
Comunicação para a sustentabilidade	61
Sustentabilidade da Comunicação	63
Capítulo 4. O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações.....	66
O ensino de Comunicação Social no Brasil.....	71
Tendências contemporâneas	74
Tendências profissionais	78
Atribuições	80
Formulação estratégica.....	84
Elaboração de um plano de comunicação	84
Mapeamento de públicos	86
Seleção de canais de comunicação	88
Construção de narrativas	90
Gestão do conhecimento	91
Competências.....	92
Ampliar diálogo e motivação.....	93
Gerar e mensurar resultados	96
Liderar equipe	97
Lidar com tempo	99
Lidar com recursos financeiros	100
Gerenciamento de crise	101
Habilidades	102
Lidar com novas mídias	104
Conviver com o contraditório e a incerteza	109
Lidar com expectativas dos públicos.....	110
Criar redes de relacionamento.....	111
Colocar-se no lugar do outro.....	112
Perspectiva de atuação	114
Visão sistêmica	116
Ação transdisciplinar	118
Equilíbrio	120
Inovação	121

Criatividade	122
Empreendedorismo.....	123
Flexibilidade	123
Valores.....	124
Ética.....	125
Integridade	126
Fraternidade.....	127
Resiliência.....	127
Sustentabilidade.....	128
Posicionamento diante dos contextos apresentados	129
Comunicação Organizacional	129
Sustentabilidade.....	130
Organizações	131
Novas mídias	134
Desafios	136
Mensurar	137
Customizar.....	138
Profissionalizar	138
Humanizar	139
Transformar.....	140
 Capítulo 5. O ensino superior capacita o egresso de comunicação para a sustentabilidade?	141
Estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas – Estado de São Paulo.....	141
Amostra.....	141
Instrumento.....	142
Conteúdo.....	142
Análise e interpretação dos dados.....	146
Conclusões.....	151
As percepções dos coordenadores dos cursos de Relações Públicas – Estado de São Paulo.....	151
Amostra.....	152
Instrumento.....	155
Conteúdo.....	155
Análise e interpretação dos dados.....	156
Conclusões.....	162

Capítulo 6. Como o mercado vê o perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade?	164
Amostra.....	164
Instrumento.....	166
Conteúdo.....	167
Análise e interpretação dos dados.....	168
Conclusões	189
 Considerações finais.....	 191
 Referências.....	 195
 ANEXO A – Matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo	 202
ANEXO B – Entrevistas com coordenadores dos cursos de Relações Públicas	252
ANEXO C – Entrevistas com gestores de Comunicação e Sustentabilidade	284
Rodolfo Guttilla	285
Olinta Cardoso.....	289
Janine Saponara	294
Ricardo Voltolini	300
Gislaine Rossetti	307

Introdução

A pesquisa desenvolvida e apresentada a seguir teve como proposta compreender a convergência entre a comunicação organizacional e a sustentabilidade para então esmiuçar o perfil do gestor responsável por estas áreas. A análise encontra-se finalizada e resultou na estruturação de alguns modelos, sobretudo em um diagrama que resume o conteúdo tratado.

A delimitação do problema indicava que havia dúvidas se existe um perfil adequado do gestor de comunicação para a promoção da sustentabilidade nas organizações contemporâneas. Entendia-se que falta aos profissionais de comunicação uma formação mais abrangente em relação à sustentabilidade nas organizações.

Tal cenário demonstra que o objeto desta dissertação foi a necessidade de uma avaliação sobre a formação e o perfil do gestor de comunicação diante da necessidade de desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. Essa compreensão decorreu da leitura de que a sociedade contemporânea pós-moderna passa por um momento de alta complexidade, com a presença constante de indefinições, efemeridade e virtualismo.

Este é o ponto de vista mais amplo. Do ponto de vista da comunicação organizacional, a avaliação mostrou que historicamente, nas últimas décadas, houve uma evolução neste campo de atuação profissional e também nas pesquisas científicas. O Brasil, nesse sentido, apresenta rico material e é um dos destaques no mundo em pesquisas de comunicação. Alguns desafios foram considerados, sobretudo a necessidade da defesa da comunicação organizacional como estratégica para as organizações.

Do ponto de vista da sustentabilidade é notório que este conceito está cada vez sendo mais utilizado na sociedade e também nas organizações. Estes dois campos podem ser analisados mediante uma convergência estabelecida em três bases: a comunicação da sustentabilidade, a comunicação para a sustentabilidade, e a sustentabilidade e da comunicação, conforme sugestão do Guia do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) aprimorada com mais conteúdos neste trabalho, sobretudo no que trata do perfil deste gestor de comunicação.

A justificativa desta pesquisa decorre da necessidade de atender aos apelos do desenvolvimento da sustentabilidade que a sociedade transfere às organizações e da capacidade estratégica que os comunicadores têm diante dessa tarefa. Notou-se que, nas organizações, a adoção de uma filosofia voltada às práticas sustentáveis tem sido justificada

diante dos impactos ambientais e diante da necessidade de melhorar os relacionamentos com seus públicos, e diante também da cobrança que a sociedade civil tem realizado.

Considera-se que são vários os desafios nesse campo de atuação e que algumas atitudes que não sejam eventualmente tomadas comprometam a evolução de determinadas organizações. Esta conexão é positiva e propositiva também na medida em que pretende desenvolver ações sustentáveis nas organizações e estimular os públicos com os quais ela se relaciona a fazer o mesmo.

Por essa razão o objetivo geral é identificar qual seria o perfil profissional do gestor de comunicação que possa contribuir com o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações e analisar a formação recebida pelos egressos dos cursos de Comunicação Social. Partindo então para os objetivos específicos, estão: (1) identificar as interfaces existentes entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade; (2) contribuir para o fortalecimento de práticas sustentáveis nas organizações por meio da atuação profissional da área de comunicação; (3) compreender quais são as atribuições e funções específicas do gestor de comunicação no desenvolvimento da sustentabilidade das organizações.

Do ponto de vista do referencial teórico, este apresentou-se fundamentado em pesquisas exploratórias e aí uma ampla pesquisa bibliográfica foi realizada, tendo tido início com o referencial de comunicação organizacional, seguido por estudos focados em sustentabilidade, depois então a convergência entre os dois campos foi sistematizada e ampliada para que diversos autores que tratam do perfil do gestor fossem utilizados para a montagem de uma estrutura dessa natureza, sempre permeados com conteúdos produzidos a partir da vivência profissional do próprio autor da pesquisa.

Vale explicitar que a proposta é que o perfil do gestor de comunicação fosse compreendido a partir de dez elementos que compõem o diagrama final e resumem a essência desse projeto.

1. a formação que recebe nos cursos de Comunicação Social;
2. a compreensão das tendências contemporâneas;
3. a compreensão das tendências profissionais;
4. as atribuições;
5. as competências;
6. as habilidades;
7. a perspectiva de atuação;
8. os valores;
9. o posicionamento diante dos contextos apresentados;

10. os desafios.

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, além da revisão bibliográfica já indicada, foi necessário realizar um estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas oferecidos pelas instituições de ensino superior do Estado de São Paulo, considerado este o curso mais voltado à atuação da comunicação organizacional.

A análise das matrizes procurou entender se as instituições oferecem disciplinas ou não que tratem do conceito da sustentabilidade ou se oferecem disciplinas correlatas. Para qualificar essa análise uma etapa seguinte foi o envio de um roteiro com seis questões objetivas aos coordenadores dos cursos. Os dados estão atualizados e foram respondidos por 15 dos 28 coordenadores. Nesta avaliação mais qualitativa pode-se compreender melhor de que forma as instituições de ensino superior estão se preparando para formar os profissionais a terem uma capacidade melhor de gestão da comunicação e de desenvolvimento da sustentabilidade.

Ainda do ponto de vista metodológico, encontra-se disponível uma ampla análise e todo o conteúdo original transcrito das entrevistas realizadas com gestores e diretores de comunicação e sustentabilidade. São cinco profissionais de extensa carreira e amplo conhecimento na área, reconhecidos por uma atuação voltada para a vertente da sustentabilidade no âmbito comunicacional nas organizações. São eles: Rodolfo Guttilla, Janine Saponara, Ricardo Voltolini, Gislaine Rossetti e Olinta Cardoso. Todos atenderam a pesquisa de modo totalmente receptivo e compartilharam o conhecimento que têm de forma absolutamente generosa.

1. Objeto de pesquisa, justificativa e objetivos

O projeto desenvolvido teve aderência com linha de pesquisa “Políticas e Estratégias de Comunicação” já que esta acolhe estudos teóricos no setor público, privado e não governamental, desenvolvendo a pesquisa aplicada em comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica. A filosofia foi a de uma comunicação integrada nos princípios da ética, da responsabilidade social, de gêneros e etnias e classes sociais, a partir de um contexto de novos conceitos de público, relacionamentos, redes sociais, opinião pública e suas ressignificações no contexto da sociedade contemporânea.

Esta pesquisa teve como foco pesquisar qual o perfil ideal do profissional egresso dos cursos de Comunicação Social para o desempenho de funções e atividades para a gestão da sustentabilidade nas organizações.

1.1 Objeto

Do ponto de vista do objeto de pesquisa, avaliou-se que a sociedade contemporânea, pós-moderna, vive uma situação de ampla complexidade. Trata-se de um período de indefinições, responsável pela sensação de aceleração do tempo, diminuição das distâncias e contrastes sociais marcantes. O contexto é o da flexibilidade, permeado de virtualidade, efemeridade e individualismo. Tem-se a acumulação flexível apoiada na

[...] flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, emoldurado em um cenário de surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2010, p. 140).

O fato constatado é que a sensação de perda de controle está presente também no campo da Comunicação, cada vez mais flexível, integrado, interativo e inter-relacionado em redes. Essa nova configuração, altamente dinâmica e fugaz, gera desconforto e exige capacidade de adaptação dos comunicadores diante da interdependência do mercado, da alta velocidade e interatividade. Os meios de comunicação estão em transformação já que

[...] a Internet está minando as formas passivas dos meios tradicionais (imprensa, rádio, televisão etc.), porque os jovens desejam interagir e contribuir para construir o conteúdo dos discursos midiáticos que chegam até eles (CASTELLS, 2003, p. 99).

Do ponto de vista da sustentabilidade, avaliou-se que este conceito está cada vez mais sendo utilizado na sociedade, inclusive nas organizações. As interfaces com todas as áreas são inúmeras, assim como as definições, sendo a mais conhecida a da Comissão Brundtland que avalia que o desenvolvimento presente não deve comprometer o das gerações futuras. Outros estudos foram interpretados e a maioria concorda que agir de modo sustentável é equilibrar o desenvolvimento econômico com o social e o ambiental.

Observou-se que, do ponto de vista ambiental, os fenômenos recentemente observados nas mudanças climáticas não deixam dúvidas quanto às alterações provocadas pela ação humana no ecossistema. A falta de critérios na utilização dos recursos naturais raramente é realizada com planejamento, o que preocupa as atuais e as futuras gerações. Do ponto de vista social persiste a exclusão de bilhões de pessoas, submetidas a condições de trabalho de humilhação ou desvalorização. O fator econômico, embora importante, é predominante, mas definitivamente não responde aos apelos atuais.

O debate e a produção que envolve este tema merece ampla atenção dos três setores: o Estado, a sociedade civil e a iniciativa privada. Associando o conceito de sustentabilidade com as organizações em geral, observou-se que, cada vez mais a sociedade cobra de todos os setores uma atuação mais responsável, que não envolva apenas o aspecto econômico. Assim, a convergência entre comunicação e sustentabilidade foi desenhada a partir de três possibilidades: a comunicação da sustentabilidade, a comunicação para a sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação. As interfaces geram ao gestor de comunicação novos desafios e tendem a exigir um determinado perfil alinhado com novas exigências – foco desta pesquisa.

Tal tendência ocorre associada com outro movimento recente: a consolidação do papel estratégico da Comunicação nas organizações, o que tem garantido uma atuação mais diversificada e que ampliou a cobrança por respostas dos profissionais da área. Os recursos de planejamento e estratégia tornaram-se valiosos e ao mesmo tempo já têm que estar adaptados ao dinamismo da comunicação pós-moderna.

Tal cenário demonstrou que o objeto da presente dissertação foi a necessidade de uma avaliação sobre a formação e o perfil do gestor de comunicação diante da necessidade de desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações.

1.2 Justificativa

Partindo agora para a justificativa do estudo realizado, observou-se que diante da necessidade de se atender os apelos sustentáveis – e do posicionamento estratégico dado aos comunicadores nesta tarefa – a necessidade de pesquisas que estabelecessem convergências entre comunicação e sustentabilidade era urgente.

[...] as organizações precisam se conscientizar de que a sustentabilidade no seu real significado não é um modismo a ser adotado ou algo que vai se traduzir apenas em ganhos de negócios e de imagem positiva. Trata-se de algo bem mais complexo, envolvendo uma filosofia de gestão e um compromisso público dos mais relevantes (KUNSCH, 2009a, p. 68).

No âmbito organizacional a adoção de uma filosofia sustentável tem sido justificada diante dos impactos ambientais que estas causam e do relacionamento estabelecido com a sociedade e os públicos envolvidos. As empresas que se dizem sustentáveis devem avançar em seu alcance e amadurecimento, integrando nessa evolução paradigmática o comunicador em tarefa estratégica para a construção de uma sociedade mais digna. É nesse sentido que o relacionamento entre comunicação e sustentabilidade, sobretudo em ambientes organizacionais, tem tido merecida atenção.

Assim, a necessidade de desenvolver mais pesquisas relacionadas ao tema – tão atual quanto essencial – foi outra motivação para a proposição deste trabalho. Some-se a isso a convergência de ideais entre a sustentabilidade e a universidade pública como o espaço mais adequado para essas reflexões.

Muitos são os desafios e atitudes não tomadas podem comprometer a evolução de determinadas organizações. Não é por acaso que se observou a necessidade de ampliação do diálogo, o que confirma a importância da criação de mais canais e meios de comunicação. É neste cenário que o comunicador deve saber como atuar. Trata-se de um profissional que tem a oportunidade de assumir o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações, contribuindo para este avanço também na sociedade.

1.3 Objetivos

- Gerais

Identificar qual é o perfil do gestor de comunicação que contribua para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações e analisar a formação recebida pelos egressos dos cursos de Comunicação Social.

- Específicos
 - Identificar as interfaces existentes entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade
 - Integrar práticas sustentáveis nas organizações por meio da atuação profissional da área de comunicação
 - Compreender quais são as atribuições e funções específicas do gestor de comunicação para o desenvolvimento da sustentabilidade das organizações

2. Referencial teórico

Do ponto de vista da estrutura, foram quatro eixos temáticos essenciais. O início ocorreu com um referencial da Comunicação Organizacional, seguido de outro capítulo com foco exclusivo na questão da sustentabilidade. Posteriormente a convergência entre estes dois campos de estudo foi sistematizada para depois ser explorado o foco temático da dissertação sobre a formação e o perfil do gestor de comunicação no desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações.

2.1 Comunicação Organizacional

Primeiro eixo temático desta dissertação, a estrutura do capítulo que trata da Comunicação Organizacional foi construída em cinco abordagens: (1) campo da Comunicação Organizacional: surgimento evolução, (2) principais conceitos: autores nacionais e internacionais, (3) perspectivas e importância nas organizações contemporâneas, (4) vertente estratégica, e (5) desafios.

Para tratar do surgimento e evolução deste campo do conhecimento, a leitura de Margarida Kunsch (2009a) foi utilizada na medida em que tal texto apresenta ao leitor uma visão histórica de grande importância, muito útil principalmente às novas gerações que desconhecem toda a trajetória associada.

Ainda do ponto de vista histórico, a visão de Gaudêncio Torquato (2009) foi apresentada de modo complementar na medida em que o autor propõe o desenvolvimento da comunicação organizacional em quatro momentos: (1) o do jornalismo empresarial, presente

nas décadas de 1970 e 1980 no Brasil, (2) o da comunicação empresarial estratégica e política, (3) o da comunicação governamental e política, na década de 1980, e (4) da própria comunicação organizacional de modo mais amplo e adequado aos três setores produtivos da sociedade.

Do ponto de vista dos principais conceitos e autores, a primeira visão desenvolvida foi a de Margarida Kunsch (2003), que propõe uma sistematização mais ampla e oportuna na medida em que defende a comunicação integrada. Sua defesa ocorre no sentido de sugerir uma convergência entre as atividades de comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica.

Na sequência, o próprio Gaudêncio Torquato também apareceu como um dos pioneiros de uma concepção mais ampla de Comunicação Organizacional, associando-a com as habilitações de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração, etc., e trouxe mais elementos como assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, marketing cultural, entre outros.

Ainda do ponto de vista conceitual, utilizou-se a produção de Wilson Bueno (2009) já que este defende a ideia de comunicação empresarial no sentido de um conjunto de ações, estratégias e planos de comunicação desenvolvidos para determinados públicos de interesse.

Com uma visão mais voltada ao contexto da complexidade, Rudimar Baldissera (2009) lembra que a ideia de linearidade e constância não dá conta de compreender estruturas sociais e organizacionais cada vez mais dinâmicas e imprevisíveis. O autor também defende que é preciso que a organização seja vista como lugar de fluxos multidirecionais e heterogêneos.

Partindo agora para as perspectivas da comunicação e a sua importância para as organizações contemporâneas, destacou-se inicialmente a visão de Margarida Kunsch (2010), que indica três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana. Tal sugestão possibilita aos pesquisadores uma clareza para que observem o quanto a comunicação de cada organização tem sido requisitada, e qual é a capacidade de atuação.

Outra perspectiva complementar foi desenvolvida por Rudimar Baldissera (2009) que parte do paradigma da complexidade de Edgar Morin para explicar a compreensão da comunicação organizacional como parte de um processo de disputa de sentidos no âmbito das

relações. Sua vantagem é a de permitir que uma perspectiva ainda mais diversa seja trabalhada.

A vertente estratégica é o quarto item deste capítulo e apoiou-se inicialmente nos estudos de Wilson Bueno (2009). Deste ponto de vista a comunicação tem atualmente uma importância nunca antes tão estratégica. Isso ocorre na medida em que cresce a necessidade de se pensar e administrar a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública, o que integra o planejamento estratégico direcionado para resultados.

Gaudêncio Torquato (2011) também defende este posicionamento mais estratégico e avalia que a sociedade está mais organizada e as organizações se fortaleceram, o que configura um contexto mais complexo e propício ao desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e sofisticada.

Do ponto de vista dos desafios da comunicação organizacional, para finalizar, indicou-se que seria impossível enumerá-los todos, mas, para que houvesse uma sistematização mais associada à presente pesquisa, optou-se por indicar três grandes desafios atuais da comunicação organizacional. O primeiro foi o da mensuração de resultados, tema tão complexo aos comunicadores, que representa um estágio a ser desenvolvido pela área de comunicação, e pode ser visto basicamente de dois modos. As pesquisas mais precisas sobre este assunto são de Mitsuru Yanaze (2010).

O segundo desafio proposto foi o da customização de conteúdos, relacionado com a necessidade de um repensar em públicos e canais. Essa necessidade ocorre em decorrência de fatores humanos, sociais, econômicos, e também comunicacionais, o que significa que o mapeamento de públicos mais tradicional não responde aos conceitos de público mais recente. Para tal tarefa a proposta foi de utilizar as produções de Fábio França (2008).

Terceiro e último desafio da comunicação organizacional apresentado foi o da montagem e manutenção de uma equipe de profissionais, sendo que tal ideia era a de que este pudesse dificultar o crescimento da comunicação nas organizações. Esta tarefa necessitou da compreensão de diferentes fatores, começando pela formação e passando pela identificação do perfil mais adequado para esta função no contexto dos desafios das organizações contemporâneas e do desenvolvimento da sustentabilidade.

2.2 Sustentabilidade

Do ponto de vista da compreensão do conceito da sustentabilidade, e sua recente evolução no contexto contemporâneo, uma revisão das produções de Peter Senge, Enrique Leff, Ignacy Sachs, John Elkinton, Fernando Almeida, José Eli da Veiga e Ricardo Voltolini foi realizada. O tema, vale dizer, ensejou uma multiplicidade de definições conceituais, muitas vezes complementares e outras tantas vezes contrastantes.

Houve um nítido conflito entre propostas mais complexas e integradas e outras menos desenvolvidas e muitas vezes bastante associadas à lógica comercial. A sugestão para a presente pesquisa foi encontrar pontos de convergência entre os pesquisadores de sustentabilidade e, conforme adiantado, pensar na formação e no perfil do gestor de comunicação organizacional.

Por esta razão considerou-se importante que este segundo eixo temático trouxesse uma introdução sobre as inúmeras definições sobre este conceito e que fossem consideradas também as diferentes interfaces da sustentabilidade com outras áreas, inclusive com a comunicação. Do ponto de vista histórico foi relevante lembrar que as primeiras preocupações sobre o tema surgiram dos questionamentos oriundos do ambientalismo, e tal contextualização encontrou-se bem elaborada pelo Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), publicado em 2010.

Destaca-se ainda nesse movimento a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, conhecido como “Relatório Brundtland”, em 1987 e outros eventos cada vez mais comuns nas décadas seguintes.

Do ponto de vista das definições, o referencial teórico fundamentou-se, primeiro, nas publicações de John Elkington, autor de expressão amplamente aceita que propõe uma busca simultânea da prosperidade econômica, social e ambiental. Outro autor de larga importância para o tema é Ignacy Sachs, com “Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento” como obra de referência, publicada no Brasil em 2007. Sachs tem um olhar crítico com relação ao atual modelo de produção e sugere em muitos momentos a necessidade de promoção de mais justiça social.

Na sequência das definições, encontrou-se a produção de Enrique Leff, economista mexicano que também costuma ser crítico com o sistema socioeconômico atual – propondo para isso um modelo de consumo alternativo. Leff defende uma produção que seja sustentável

e que considere as realidades e culturas locais, para o desenvolvimento de um novo projeto de civilização.

José Eli da Veiga, que na sequência é apresentado para conceituar a sustentabilidade é brasileiro, professor da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da USP. O autor da obra “Desenvolvimento sustentável, o desafio do século XXI”, entre tantas outras, propõe que a sustentabilidade seja um valor, e não apenas um conceito. Para finalizar a conceituação sobre o tema há ainda a importante contribuição de Fernando Almeida, autor de “Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente”.

Do ponto de vista da sustentabilidade nas organizações, terceira vertente do eixo temático da sustentabilidade, destacou-se que todos os setores têm sido pressionados pela sociedade para a demonstração de ações mais responsáveis para com o meio ambiente e a sociedade. O Guia do CEBDS cita isso, assim como o autor já indicado Fernando Almeida e Ricardo Voltolini, outro autor de extensa importância no tema.

Para finalizar este eixo temático a proposta foi estabelecer uma compreensão da sustentabilidade vista enquanto tendência. Tal proposta decorre de inúmeros fatores, mas foi essencialmente fundamentada na proposta de que tal modelo de desenvolvimento é o que encontra maior respaldo por parte da sociedade, inclusive das novas gerações.

2.3 Ponto de convergência: comunicação e sustentabilidade

O capítulo intitulado “Ponto de convergência: comunicação e sustentabilidade” pretendeu arejar as densas discussões desenvolvidas nos capítulos anteriores, e teve como meta justamente estabelecer teorias e práticas que unissem conceitos tão próprios quanto complexos. As convergências entre Comunicação e Sustentabilidade trouxeram novas atribuições e exigem um determinado perfil dos profissionais de comunicação, sendo que tal foco foi também discutido. Uma etapa anterior, conforme apontado, lançou luz inicialmente sobre as convergências entre a Comunicação e a Sustentabilidade.

Muitas foram as possibilidades de convergência uma vez que a sustentabilidade é tendência e perpassa quase todos os departamentos organizacionais. No que tange a área de Comunicação uma sistematização bastante didática foi apresentada pelo Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Trata-se de uma publicação de 2009 que propôs que tal associação fosse vista de três pontos de vista: a Comunicação da Sustentabilidade, a Comunicação para a

Sustentabilidade, e a Sustentabilidade da Comunicação. Esta foi a sistematização para a discussão da convergência, mas naturalmente os demais autores indicados é que vão compor o referencial teórico também deste capítulo.

Para tanto, o respaldo de referencial teórico foi construído a partir das publicações de Margarida Kunsch, Rudimar Baldissera (que trata extensamente sobre a comunicação para a sustentabilidade), Olinta Cardoso, Wilson Bueno e Ricardo Voltolini.

2.4 Formação e perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações

Partindo então para o capítulo intitulado “Formação e perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações”, a meta foi desenvolver uma proposta analítica responsável pelo levantamento de pesquisadores que discutissem a relação existente entre e os desafios impostos às instituições de ensino superior, e também aos docentes, no sentido de ampliar a capacidade de atuação dos profissionais de comunicação diante do desafio da sustentabilidade.

Algumas publicações de destaque foram avaliadas – caso do livro “Ensino de comunicação – qualidade na formação acadêmico-profissional”, lançada pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM), pela ECA-USP e pela Associação de Apoio à Arte e à Comunicação (Arco), além de artigos dos professores José Marques de Melo e Margarida Kunsch. Entendeu-se que a formação adequada dos profissionais de comunicação, no sentido da correta compreensão da sustentabilidade, e das responsabilidades que tal perspectiva trouxe aos profissionais das Ciências Sociais Aplicadas, foi uma etapa evolutiva necessária para a correta utilização dos conceitos associados à sustentabilidade.

Quanto ao perfil desejado para o gestor de comunicação na sustentabilidade, entendeu-se que há uma série de transformações contemporâneas por que têm passado as organizações. É fato também que hoje pode-se dizer que há estudos bastante fundamentados e evoluídos do ponto de vista da Comunicação Organizacional. A meta deste capítulo, nesse sentido, foi complementar de modo inovador uma discussão que vem sendo aos poucos realizada – o perfil do gestor de comunicação.

Do ponto de vista do referencial teórico foram analisados diversos autores que tratam do tema. A proposta é que o perfil do gestor de comunicação seja compreendido a partir:

- (1) da formação que recebe nos cursos de Comunicação Social;
- (2) da compreensão das tendências contemporâneas;
- (3) da compreensão das tendências profissionais;
- (4) das atribuições;
- (5) das competências;
- (6) das habilidades;
- (7) da perspectiva de atuação;
- (8) dos valores;
- (9) do posicionamento diante dos contextos apresentados;
- (10) dos desafios.

3. Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos tratados a seguir reúnem os processos desenvolvidos cientificamente com o propósito de estabelecer fundamentação para o percurso do processo de pesquisa. A linha de raciocínio utilizada teve como proposta congregar diferentes métodos de coletas em diferentes realidades para que as questões de pesquisas e os objetivos gerais e específicos fossem contemplados.

Sendo assim, os dois primeiros procedimentos indicados cumpriram a responsabilidade de sistematizar aspectos associados à formação do profissional nos cursos de graduação. Por outro lado, de modo complementar, as entrevistas em profundidade foram realizadas com cinco gestores de rara notoriedade, o que gerou um discernimento preciso a respeito do perfil do profissional de comunicação e sustentabilidade.

3.1 Delimitação do problema

Havia dúvidas se existe um perfil adequado do gestor de comunicação para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações contemporâneas. Falta aos profissionais de comunicação uma formação mais abrangente em relação à sustentabilidade nas organizações.

3.2. Questões de pesquisa

- (1) A formação oferecida nos cursos de Comunicação Social oferece ao aluno conhecimentos sobre a sustentabilidade?
- (2) De que modo a Comunicação Organizacional estabelece convergência com a sustentabilidade nas organizações?
- (3) Como a comunicação pode ajudar as organizações a administrar e difundir a sustentabilidade do planeta?
- (4) Que papel tem o gestor de comunicação para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações?
- (5) Qual o perfil profissional ideal para desempenhar este papel?
- (6) Como envolver as organizações para que incorporem a sustentabilidade como uma filosofia de gestão?
- (7) Como fazer as pessoas acreditarem que devem preservar se dedicar ao desenvolvimento social e ambiental?

3.3. Estudo exploratório das matrizes curriculares

O estudo exploratório costuma estar, em pesquisas científicas, associado ao primeiro passo para a formulação de hipóteses. Sua proposta é estabelecer um levantamento inicial a respeito de determinada realidade de estudo e criar familiaridade do pesquisador com o problema para explicitá-lo. Ela

realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

O estudo exploratório das matrizes curriculares foi oportuno neste caso em que havia pouco conhecimento sobre o problema estudado (Cervo; Bervian, 1996) e teve como proposta reunir para análise todo o conteúdo programado para ser discutido na formação dos alunos de graduação. Para este caso um levantamento foi realizado entre os dias 31/8 e 1/10/2012 dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo.

A amostra selecionou as 28 instituições de ensino superior que oferecem o curso no Estado de São Paulo e foi obtida a partir do levantamento prévio realizado no Guia do Estudante da Editora Abril. De posse do levantamento, as matrizes curriculares foram obtidas em sua forma completa nos sites das instituições de ensino ou diretamente com os coordenadores dos cursos.

3.4. Pesquisa de opinião com coordenadores de curso

Do ponto de vista da fundamentação metodológica, considerou-se que a pesquisa de opinião foi o método mais adequado para obter dos coordenadores de curso os melhores dados de análise.

A pesquisa de opinião configura-se atualmente como um método de investigação perfeitamente adequado às Ciências da Comunicação.

Como método quantitativo, a pesquisa de opinião ou *survey*, como também é conhecida, possibilita a coleta de vasta quantidade de dados originados de grande número de entrevistados (NOVELLI, 2006, p. 164).

A aplicação dos roteiros realizou-se mediante um planejamento com estratégias e objetivos previamente estabelecidos.

O planejamento visa assegurar níveis de consistência interna ao processo, a fim de possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos e evitar incoerências que possam comprometer os resultados obtidos (NOVELLI, 2006, p. 165).

O enriquecimento do trabalho foi possível com a aplicação de roteiro como instrumento de coleta com seis perguntas abertas enviadas por e-mail aos coordenadores dos cursos. Por pergunta aberta entende-se que “o próprio entrevistado pode formular livremente sua resposta, que será registrada no questionário em forma de texto” (NOVELLI, 2006, p. 172).

O material mostrou-se revelador na medida em que gerou conclusões analíticas das respostas. O primeiro convite para os coordenadores participarem da pesquisa foi realizado no dia 17/9/2012, a partir do qual foi dado o prazo de uma semana para as respostas. Diante de dez (10) respostas obtidas na data citada, uma nova tentativa foi feita no dia 18/9/2012, tendo como prazo o dia 25/9/2012, data em que foram contabilizadas 15 respostas de um total de 28, porcentagem considerada acima da média.

3.5. Entrevistas em profundidade com gestores de Comunicação

Para analisar e interpretar os dados, as informações recolhidas foram articuladas com as entrevistas em profundidade no sentido de se desenvolver uma narrativa. Para evitar o acúmulo de informações, a sistematização dos resultados foi realizada de modo escalonado, o que ajudou a tornar a pesquisa ainda mais qualitativa.

Analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma. Geralmente, a opção mais fácil e menos útil para a redação do relatório é organizar os resultados pela apresentação de cada unidade (...). O pesquisador, sem perder de vista os objetivos do trabalho, classifica as informações a partir de determinado critério, estabelecendo e organizando grupos de temas comuns, como que as agrupando em “caixas” separadas para se dedicar individual e profundamente a cada uma. Esta estrutura geral assume a forma de esquema de análise e cada conjunto (caixa) é chamado categoria, uma unidade de análise completa e única em si mesma (DUARTE, 2006, p. 78).

Para tornar a metodologia ainda mais completa, determinadas categorias foram construídas, considerando-se que tivessem coerência e, no caso das entrevistas semiabertas, consolidadas no roteiro de perguntas.

Categorias são estruturas analíticas construídas pelo pesquisador que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas inter-relacionados. Em cada categoria, o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e a tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado (DUARTE, 2006, p. 79).

Duarte (2006) ainda sugere que para auxiliar na redação, que houvesse uma introdução em cada categoria, para que seja definido e explicado o que será tratado, tendo ao fim um texto conclusivo. A entrevista em profundidade foi selecionada com o objetivo de se garantir uma visão crítica a respeito da pesquisa proposta. A partir do conhecimento que foi recolhido, uma análise e interpretação de dados foi elaborada para complementar a pesquisa bibliográfica realizada ao longo desta dissertação.

Mais do que uma coleta de informações interativa baseada na consulta direta a informantes, a entrevista em profundidade pode ser um rico processo de aprendizagem, em que a experiência, visão de mundo e perspicácia do entrevistador afloram e colocam-se à disposição das reflexões, conhecimento e percepções do entrevistado (DUARTE, 2006, p. 81).

Entende-se assim que, além dos resultados obtidos e analisados, a perspectiva da pesquisa exploratória qualitativa encontrou-se em total acordo com toda a pesquisa proposta, no sentido que a meta foi, além de refletir sobre os resultados obtidos, atuar de modo propositivo.

Capítulo 1. Comunicação organizacional – conceitos e perspectivas

Quando a Comunicação Organizacional é abordada atualmente, com destaque para sua vertente estratégica, não se deve esquecer que nem sempre foi assim. O percurso para que o desenvolvimento deste campo de estudo às estratégias organizacionais foi longo e ocorreu graças à determinação de muitos pesquisadores e profissionais.

Do ponto de vista da conceituação da Comunicação Organizacional, pode-se dizer que existe atualmente o que Kunsch (2009a, p. 74) chama de “pluralidade conceitual”. Isso ocorre pelas diferentes vertentes assumidas pela área – e também por sua complexidade.

Há, nesse sentido, conceituações de pesquisadores de diferentes países, mas, em nosso caso, para que não se repita conteúdos já publicados, e para que se destaque a vertente utilizada, a ênfase será dada aos pesquisadores brasileiros, que têm se destacado também em âmbito internacional pela extensa produção científica.

Nesse sentido, conforme indicado anteriormente, a conceituação de Comunicação Organizacional é ampla e complexa. Há definições de pesquisadores de fora do Brasil bastante interessantes também, mas a que melhor se aplica à proposta desta pesquisa é a de Margarida Kunsch e de outros citados ao longo do texto.

Campo da Comunicação Organizacional: surgimento e evolução

Com uma abordagem bastante voltada a este desenvolvimento histórico, o texto de Kunsch (2009a, p. 64) é bastante didático ao apontar momentos de evolução da Comunicação Organizacional desde seu início. Seu surgimento, defende a autora, decorre de vários campos do conhecimento: administração, teoria das organizações, sociologia, psicologia, antropologia, linguística e teoria da comunicação.

A este respeito é válido ressaltar que a evolução histórica foi ascendente e, se há ainda desafios para este campo profissional, sua valorização só cresceu desde seu surgimento. Seguindo o capítulo indicado, os primeiros estudos de Comunicação Organizacional foram realizados na década de 1940 nos Estados Unidos – nessa época associada à comunicação de negócios e industrial, ou seja, “como instrução de um discurso corporativo”.

Uma década depois (1950), após uma rápida evolução, a comunicação assumia uma função mais nítida, ainda descendente e ligada aos negócios e à indústria, porém contemplando mais elementos, como as habilidades comunicativas, a eficácia dos meios de comunicação utilizados e as relações humanas.

De 1960 a 1980, a Comunicação Organizacional já passava a ser mais estudada. A visão que se tinha da área era mais instrumental – como ocorre ainda hoje em vários casos – no entanto, do ponto de vista histórico, é de se destacar a preocupação de pesquisadores com a sistematização do conhecimento e das práticas que vinham sendo desenvolvidas.

Passado este momento, a década seguinte (1980-90) assistiu a um momento de prova, em que a Comunicação Organizacional tornou-se mais evidente e por essa mesma razão sofreu questionamentos. A convergência de estudos já realizados e a capacidade de lidar com os relacionamentos da organização com seus públicos deu a área um espaço de atuação que começou a se mostrar mais oportuno e importante às organizações.

A partir de então, desde a década do ano 2000, propriamente o início do terceiro milênio, muitos resultados são colhidos, e a Comunicação Organizacional assume uma identidade mais interdisciplinar, com maior foco nas teorias da comunicação e menor destaque às teorias das organizações.

Na primeira década do século XXI, ela pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos (KUNSCH, 2009a, p. 71).

Ainda do ponto de vista da perspectiva histórica, e em sequência ao apresentado anteriormente, uma visão complementar é desenvolvida por Torquato (2009). Em artigo, o pesquisador enxerga na evolução histórica da comunicação organizacional um processo extenso.. Segundo ele, os primórdios da comunicação organizacional contemplavam a produção de jornais empresariais na década de 1960. Dado o início, Torquato (2009) propõe a compreensão desta evolução histórica a partir de quatro conceitos.

O primeiro deles, o de jornalismo empresarial, presente nas décadas de 1970 e 1980 no Brasil, nasce como um nicho especializado, em um momento em que “o mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas” (Torquato, 2009, p. 10). O segundo conceito,

seguindo na linha do autor citado, é o de comunicação empresarial, estratégica e política, Foi a partir de então que houve uma evolução para uma vertente mais estratégica.

Nas empresas, os modelos comunicacionais tornaram-se mais complexos com a emergência de subáreas no sistema de comunicação. Os setores de marketing, historicamente arredios, aproximaram-se da comunicação empresarial em função da necessidade de conceber e executar programas e projetos em parceria (TORQUATO, 2009, p. 12).

Terceiro conceito na proposta de evolução histórica da comunicação organizacional, a comunicação governamental e política surge na década de 1980 em um momento histórico brasileiro de abertura política de redemocratização e posterior força no marketing político. O autor destaca, no entanto, que

A ênfase publicitária, hoje presente nas campanhas, será diminuída para ceder espaço aos estrategistas, aos consultores de conteúdo, aos analistas do pensamento social (TORQUATO, 2009, p. 24).

Quarto e último conceito, o da própria comunicação organizacional, demonstra a amplitude de atuação deste campo, muito adequado aos três setores produtivos da sociedade. O momento é o de consolidação de seu espaço estratégico e de novos desafios. Conforme já destacado anteriormente, vive-se um grande momento da Comunicação Organizacional, acompanhada é claro das responsabilidades inerentes de uma área que ousou crescer e se aperfeiçoar. As mais recentes evidências demonstram que a comunicação é um processo de interação e de relacionamento e não uma simples ferramenta. Trata-se de uma mudança importante na visão organizacional, que altera a estrutura organizacional, para a qual a Comunicação pode oferecer estratégias, e não somente instrumentos – um dos grandes desafios atuais para os profissionais de comunicação.

Se considerada uma atuação estratégica por parte da Comunicação, é de se supor que inúmeras demandas e possibilidades são impostas à área.

A comunicação, agora assumida como estratégica, tem exigido das organizações uma nova postura e ela inclui, obrigatoriamente, o planejamento e, em decorrência, a construção de cenários, a consolidação e o refinamento de conceitos e, portanto, a realização de pesquisas (BUENO, 2009, p. 251).

Assim, conforme antecipado inicialmente, há uma consolidação das estruturas de Comunicação Organizacional, que tem demonstrado cotidianamente suas atribuições e

responsabilidades, por vezes instrumentais, por vezes estratégicas. No contexto do pós-modernismo, no entanto, novos desafios surgem e serão discutidos a seguir. Há muito espaço de atuação ainda para a Comunicação Organizacional, desde que esta seja praticada com proatividade e responsabilidade.

Principais conceitos e autores

Para além das atribuições de cada uma das habilitações da Comunicação Social, a Comunicação Organizacional Integrada proposta por Kunsch (2003) propõe uma sistematização ampla e pragmática – muito oportuna para que qualquer organização seja benéfica de uma comunicação completa e estratégica.

A visão integrada apresentada por Kunsch (2003) é a de compreender a participação da Comunicação na gestão estratégica, no desenvolvimento económico, social e ambiental da organização. Sua ideia é a de que ações comunicativas em todos os níveis da organização sejam utilizadas para o incentivo ao diálogo, a participação e a interatividade – ainda mais com o seu papel na sustentação da reputação corporativa e na conscientização.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Na sequência, sua proposta de Comunicação Organizacional Integrada torna-se o respaldo principal a partir do qual este estudo se desenvolve, já que considera-se que esta visão é a mais completa e evoluída dentre todas as demais. O diagrama atualiza a versão apresentada na obra de 2003, demonstra com clareza a visão indicada acima, e está publicada em Kunsch (2008, p. 114):

Figura 1: Comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch (2008)

Conforme indicado anteriormente, a proposta da dissertação que se apresenta foi refletir sobre a formação e o perfil do gestor de Comunicação, e considera-se que sua atuação deve estar respaldada pelas atribuições e potencialidades associadas propriamente a esta visão integrada, com a qual sua atuação pode tornar-se mais estratégica e desenvolta quando direcionada à promoção da sustentabilidade nas organizações.

Seguindo então a indicação prevista, vale pontuar que a comunicação administrativa está associada ao fluxo de informações dentro de uma organização e adquire um caráter mais voltado à transmissão de informações. Não tem a mesma configuração e nem o mesmo alcance da comunicação interna (que será tratada a seguir), mas tem sua importância no sentido de expressar de modo direto e ágil decisões e novos posicionamentos da organização aos funcionários.

Com a comunicação interna já é diferente – e como se apresentará a seguir, esta faceta da Comunicação Organizacional pode ser muito oportuna para a convergência com a sustentabilidade.

um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003, p. 154).

A visão associada a este desempenho que se pretende destacar foi a da comunicação vista como relacionamento. Trata-se de uma abordagem mais ampla e por isso mesmo com mais potencial de desenvoltura. A comunicação organizacional, quando vista como relacionamento, demonstra de modo empírico suas atribuições e faz chegar aos funcionários de toda a organização, qual seu potencial de atuação.

A proposta é que esta visão paute o planejamento da comunicação interna, o que converge com a responsabilidade das organizações frente aos seus funcionários – de um tratamento mais humano e responsável. Chama a atenção, apenas para exemplificar, a elaboração de murais, caixas de sugestões, boletins de notícias, intranet, jornal mural, etc.

Vale destacar que em muitos casos a comunicação é usada apenas a serviço da administração, mas o que se defende é a ação estratégica e de consultoria por parte da comunicação, até mesmo para estabelecer ou reforçar o diálogo e promover maior circulação de informações e engajamento dos funcionários.

Recorrendo novamente à autora ao comentar os “sete cês” associados ao verdadeiro papel da comunicação:

estabelecer confiança; possibilitar a cocriação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito (KUNSCH, 2003, p. 162).

O terceiro composto da comunicação integrada – a comunicação institucional – já está mais relacionado à projeção que a organização planeja ter de si mesma. Suas ações requerem sempre um discurso alinhado e atualizado com as expectativas de seus públicos e é muitas vezes reforçada em momentos de crise para que a identidade organizacional seja reforçada.

Sua função justifica-se na medida em que a organização pretende ser vista de determinado modo (preferencialmente planejado), e tais características é o que compõem a essência do conteúdo das ações institucionais da organização. São exemplos da comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade institucional, a identidade, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia (KUNSCH, 2003, p. 166).

Comunicação mercadológica, quarta vertente da Comunicação Organizacional Integrada, tem um objetivo claramente voltado à divulgação publicitária de produtos ou serviços. Sua função prioritária – e ostensivamente desenvolvida nas organizações – é a de servir aos planos de desenvolvimento financeiro do marketing.

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas (KUNSCH, 2003, p. 180)

Em continuidade, há ainda outros pesquisadores que se destacam no Brasil. Gaudêncio Torquato é indicado como um dos pioneiros de uma concepção mais ampla de Comunicação Organizacional, relacionando-a com as habilitações da comunicação social (jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração, etc.), além de outros elementos, como assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, marketing cultural, entre outros. Para o autor

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. E, em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades, habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Esta humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso e rígido, as organizações se transformam em ambientes áspers e áridos. De outra forma, quando as comunicações expressivas, e por meio destas, a cultura organizacional, conseguem reverberar fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais, humanizados. A comunidade é mais descontraída e solidária (TORQUATO, 2011, p.7).

Wilson Bueno adota o conceito de comunicação empresarial associado a uma conciliação entre os aspectos mercadológico e institucional. Isso ocorre pois, em muitos casos, a múltipla capacidade de atuação da Comunicação Organizacional pode muitas vezes não ser visualizada em todo o seu potencial, e o desenvolvimento de atividades corriqueiras e instrumentais pode predominar em algumas organizações.

Assim, entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: *Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relações permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse* (BUENO, 2009, p. 4).

Na perspectiva de uma compreensão sistematizada a partir da complexidade, Rudimar Baldissera (2009) aponta como equivocada a compreensão dos públicos como passivos e lembra que deste ponto de vista a ideia de linearidade e unidade não dá conta de estruturas sociais e organizacionais cada vez mais complexas. O autor lembra ainda que é preciso que a organização seja vista como espaço de fluxos multidirecionais e heterogêneos.

Tem-se, então, que a comunicação organizacional se configura como o lugar e o meio para que a dispersão e a desordem simbólica se realizem como força que gera/regera a organização. trata-se da arena para a manifestação das resistências, dos embates, dos confrontos que, no momento seguinte, em transações, negociações e disputas, se misturam, se associam para se constituírem em nova força que, agora, pode ser (re)organizadora (BALDISSERA, 2009, p. 160).

Considera-se que há várias abordagens conceituais sobre Comunicação Organizacional no Brasil atualmente. Todas são complementares e destacam determinados aspectos que consideram mais importantes. A proposta é que as definições dispostas acima contribuam para a compreensão deste conceito tão amplo quanto complexo, e que assim uma visão mais precisa sobre a atuação do gestor de comunicação seja desenvolvida.

Perspectivas e importância nas organizações contemporâneas

Do ponto de vista das dimensões, a proposta é seguir a produção de Kunsch (2003), que sistematiza de modo bastante didático e realista as possibilidades de atuação da Comunicação Organizacional.

Três são as dimensões sugeridas: a instrumental, a estratégica e a humana e essa compreensão significa muito, pois dá aos pesquisadores a clareza de observar o quanto a comunicação de cada organização tem sido requisitada, e com qual capacidade de atuação.

A primeira delas citada, a dimensão instrumental, desenvolve-se no sentido de indicar atribuições e tarefas de menor importância para a comunicação. Tal situação ocorre, ainda hoje, na maior parte das organizações e tem como característica a ordem executada, muitas vezes sem questionamento ou sem a proposição de métodos diferentes.

A comunicação organizacional, quando é instrumental, é simplesmente utilizada pela administração para tarefas menos complexas, mais específicas. Não há nessa dimensão o desenvolvimento de inúmeras possibilidades e atribuições por parte da Comunicação como se apresentou anteriormente. Nesta dimensão o que se precisa é de uma equipe que seja obediente e acrítica, apenas executores de tarefa sem maior envolvimento ou pró-atividade.

Conforme indicado, a evolução histórica da Comunicação Organizacional descrita no início demonstra que a tendência é de evolução, e que se na maioria das organizações a comunicação é meramente instrumental, tal fato ocorre em decorrência do seu próprio período de evolução e desenvolvimento, para o qual os profissionais de comunicação devem contribuir.

Partindo agora para a dimensão estratégica da comunicação, percebe-se que esta é uma das grandes possibilidades e um dos principais desafios da comunicação organizacional contemporânea. Desenvolver uma atuação que seja estratégica requer que a organização compartilhe desta visão ou que esteja aberta a aceitar investimentos necessários.

Atuar de modo estratégico, quando se fala do ponto de vista da Comunicação, é estar em sintonia com a identidade da organização, e, de modo pragmático e exequível, agir de modo oportuno e essencial para o desenvolvimento organizacional. Significa, na prática, que a comunicação tenha a capacidade de demonstrar que o investimento em seus profissionais e em suas ações são valiosos e dão mais retorno que gasto.

Não é, naturalmente, uma tarefa fácil, mas não é sem razão que mensurar os resultados da comunicação torna-se hoje imperativo aos profissionais que desejam se posicionar no mercado. A prova, de preferência numérica, é o que elimina dúvidas e desfaz contradições quando a meta é o estabelecimento de uma comunicação estratégica nas organizações – sejam elas públicas, privadas, ou do terceiro setor.

A seguir será abordado o planejamento estratégico, mas já é possível adiantar que tal procedimento, quando produzido pela e para a comunicação, sistematiza de modo bastante racional e previsto a atuação ampla e significativa que pode ter a comunicação, quando esta é estratégica.

A terceira dimensão da comunicação organizacional é a humana, esta sim muito pouco desenvolvida nas organizações, mas diretamente responsável pelas pessoas que, quando assumem a faceta profissional, estão a serviço das organizações.

Ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo, e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade global na era digital (KUNSCH, 2010, p. 49).

Desenvolver a dimensão humana nas organizações é uma atribuição bastante associada à comunicação, e o que se propõe são modos de estabelecer um ambiente mais solidário. Uma das perspectivas mais importantes nesse sentido, e que será desenvolvida no último capítulo, é justamente a necessidade de ampliação dos diálogos.

Tal proposta decorre da compreensão de que a troca de informações e o estabelecimento de relações afetivas, emotivas e até de cumplicidade é natural e próprio do ser humano, e ocorre naturalmente nas organizações. Muitos embates associados à falta de engajamento dos funcionários estão justamente na dificuldade que a organização tem de motivar sua equipe – e isso ocorre de modo determinante quando não se estabelecem relações de diálogo.

Há modos de se realizar isso, e os canais de comunicação organizacionais podem e devem ser utilizados de modo a favorecer a troca de informações e experiências entre as pessoas ali presentes, mas defende-se que a relação interpessoal como a mais preparada a exercer a função de aproximar as pessoas e oferecer espaço para o estabelecimento de relacionamentos mais produtivos e humanos.

Uma compreensão bastante sofisticada quanto às perspectivas associadas à comunicação organizacional é de Baldissera (2009). O autor parte do paradigma da complexidade de Edgar Morin para explicar a compreensão da comunicação organizacional como um processo de disputa de sentidos no âmbito das relações.

Isso vem evidenciar a necessidade de a organização, pelo prisma da complexidade, qualificar os processos de comunicação, para: escutar a alteridade, reconhecendo-a como valor; criar e/ou potencializar os espaços de fala/interação, manifestação livre; dar fluxo amplo e verdadeiro à comunicação; refletir sobre a própria identidade e realizar a autocrítica; possibilitar e estimular a participação da diversidade e dialogar, particularmente, com as manifestações de crítica; compreender os comportamentos como informações que precisam ser interpretadas simbolicamente; e interpretar as demais informações para retroalimentar o sistema organizacional, entre outros aspectos (BALDISSERA, 2009, p. 163).

A compreensão da comunicação organizacional a partir da complexidade permite assim que uma perspectiva ainda mais diversa seja trabalhada, com a necessidade de uma atuação profissional atenta aos detalhes e constante capacidade de criação.

Vertente estratégica

Do ponto de vista do planejamento estratégico em comunicação organizacional, observa-se que, no momento histórico mais recente, na década de 1960, por exemplo, o planejamento esteve muito centralizado na alta administração. A década de 1980 já apresentou o uso do planejamento com outros instrumentos. A evolução gradativa possibilitou que a Comunicação se tornasse parte das tomadas de decisões, ligada também à gestão de relacionamentos e trabalhada como um processo planejado, integrado e monitorado.

Em momentos de mudanças recentes, com a revolução tecnológica nos meios de comunicação e alteração de comportamento e relacionamento das pessoas, a Comunicação tem importância nunca antes tão estratégica em busca de uma comunicação excelente. A necessidade de pensar e administrar a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública fazem parte do planejamento estratégico, direcionado para a excelência e eficácia da comunicação nas organizações.

Claro que pode-se fazer a ressalva do mérito da organização. No âmbito público, no privado e no terceiro setor os objetivos finais são diferentes, no entanto o planejamento e as ferramentas de comunicação têm sua utilidade mais ou menos direcionada a cada uma de suas finalidades (momentâneas ou a longo prazo).

Agora, para observar a estratégia, em seu conceito, vale lembrar dos estudos de Bueno (2009, p. 55), segundo quem estratégia é “a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos”.

Há quatro teorias sobre estratégia resgatadas de Richard Whittington no texto: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica, sendo a última a mais desenvolvida e adaptada às atualizações sempre constantes. Bueno (2009, p. 58) lembra ainda que a administração estratégica requer pesquisa, conhecimentos adquiridos, banco de dados e gestão do conhecimento e que “a comunicação estratégica brasileira ainda está distante dessa condição”.

Pode-se perceber que, ressalvadas honrosas exceções, a comunicação empresarial brasileira não atingiu ainda esse patamar. O planejamento em comunicação raramente é respaldado em cenários previamente desenhados; frequentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente busca desenvolver metodologias que permitem avaliar, de modo consistente, os resultados de suas atividades (BUENO, 2009, p. 376).

Vale destacar que tal visão é oportuna ao demonstrar de modo bastante categórico o cenário da comunicação organizacional (embora o autor utilize a expressão “empresarial”) no que se refere ao planejamento em comunicação. Sua visão é importante, pois indica claramente a situação em que este campo profissional se encontra, o que facilita o próprio planejamento para uma melhora nesse sentido.

Evidentemente, há razões para acreditar que essa situação deverá ser revertida nos próximos anos não apenas porque está em curso um processo crescente e acelerado de capacitação dos gestores em Comunicação Empresarial, mas, em especial, porque, num mercado competitivo e globalizado, não há mesmo espaço para improvisação (BUENO, 2009, p. 64).

Esse posicionamento mais estratégico também é observado por Torquato (2011). Segundo ele, na década de 1990 a sociedade passou a estar mais organizada e as organizações se fortaleceram, configurando um contexto mais complexo e propício ao desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e sofisticada.

O posicionamento mais elevado do profissional caracterizou a década de 90. Na verdade, ele tem sido um eficaz intérprete dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à identidade e à imagem organizacional. O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas (TORQUATO, 2011, p. 8).

Desafios

A evolução histórica da comunicação organizacional demonstrada até o momento indica a evolução por que tem passado tal área e também aponta para alguns de seus desafios mais contemporâneos.

Seria uma tarefa infinita enumerar os desafios atuais da comunicação organizacional, pois sua envergadura de atuação tem provado ser bastante ampla. Nesse sentido, para que possa haver uma sistematização mais relacionada ao formato do presente texto, optou-se por indicar e discutir três grandes desafios atuais da comunicação organizacional.

O primeiro deles é o da mensuração de resultados, tema tão complexo aos comunicadores. A mensuração em comunicação representa, do ponto de vista histórico e processual, um estágio a ser desenvolvido pela área de comunicação, e pode ser visto basicamente de dois modos.

Há aqueles que creem no empecilho criado por este desafio, e têm dificuldade em lidar com números e métricas para provar a importância da comunicação. Por outro lado existem aqueles que apostam que utilizar tal método é garantir a evolução da comunicação organizacional – o que se prova como essencial é o que se torna imprescindível.

O nome mais associado a este assunto no momento é o de Mitsuru Yanaze, principal responsável pela obra “Retorno de Investimentos em Comunicação – Avaliação e Mensuração”. Trata-se de uma interface inovadora esta da comunicação com as finanças, mas acredita-se que tal perspectiva está inclusive respaldada pela necessidade que existe hoje de profissionais de formação mais completa e menos especializada.

Do ponto de vista conceitual, vale adiantar que a lógica da mensuração está associada à compreensão da comunicação como um investimento, pressuposto a partir do qual métricas são desenvolvidas em relação à eficiência, à eficácia e à efetividade e plataformas de avaliação na sequência.

No capítulo 3, procuramos demonstrar como deve se desenvolver o enlace entre comunicação e finanças na realidade de uma organização. Discutimos a influência direta da comunicação em três âmbitos financeiros: no fluxo de caixa, no demonstrativo de resultados e no balanço patrimonial.

A partir disso, fazemos uma análise sobre os conhecimentos básicos que um comunicador deve ter sobre finanças. É claro que não apregoamos a transformação do profissional de Comunicação num especialista em matemática, finanças ou contabilidade para desenvolver boas iniciativas em comunicação; mas é preciso que fique claro que o comunicador deve, também, falar a língua financeira (a língua os negócios), o que lhe rende bons resultados em sua gestão (YANAZE; FREIRE; SENISE; 2010, p. 34).

O tema é complexo e será abordado novamente no último capítulo do trabalho. Ainda assim, da perspectiva do desafio, acredita-se que o domínio de algumas habilidades de

mensuração são imprescindíveis – e cada vez mais serão – para que este desafio da comunicação seja superado.

O segundo desafio proposto é da customização de conteúdos, e está relacionado com a necessidade de um repensar em públicos e canais. Isso ocorre pois, em decorrência de vários fatores humanos, sociais, econômicos, e também comunicacionais, o mapeamento de públicos mais tradicional, embasado nas teorias da comunicação mais antigas, não responde aos conceitos de público mais recentes.

Hoje ainda se fala de comunicação de massa e de meios de comunicação de massa. Certamente trata-se de um conceito importante e perfeitamente aplicável. O que se propõe é apenas uma relativização de tal conceito visto que o dinamismo e das pessoas aumentou nos últimos anos, e também o acesso a diferentes canais de comunicação – haja vista por exemplo o acesso que se tem pelas chamadas “redes sociais”.

A customização de que se fala é aquela que entende que os públicos a quem a comunicação organizacional quer destinar suas mensagens estão acessíveis, possivelmente, por outros modos que não somente os tradicionais.

Isso significa, na prática, que o que se propõe é um repensar sobre a comunicação no sentido de que ações antes voltadas para o grande público, em apenas um canal de comunicação – a televisão aberta por exemplo – com uma única linguagem – a publicitária por exemplo – carregam a necessidade cada vez maior de serem revistas para um posicionamento institucional da organização que seja multi-canais, porém com customização de público e linguagem.

Terceiro e último desafio da comunicação organizacional que se apresenta aqui é o da montagem e manutenção de uma equipe de profissionais. A ideia é a de que este pode ser um gargalo para o crescimento da comunicação nas organizações, ainda mais em um momento em que tal área se firma como estratégica e emite provas das suas atribuições.

A montagem de equipes de comunicação requer a compreensão de vários fatores, a começar pela sua formação. Conforme será detalhado ao longo do presente trabalho, a formação do gestor de comunicação não tem contemplado a necessidade de uma visão mais holística e menos fragmentada da comunicação. É fundamental aprender os aspectos instrumentais, sem dúvida, no entanto o que se vê em muitos profissionais é a dificuldade em extrapolar a formação que recebeu e observar a sua atuação e a da sua área de um ponto de

vista mais alto e amplo. Tal situação é ainda mais complicada aos formandos em universidades particulares do Brasil, que privilegiam o acesso ao diploma em detrimento da formação do aluno.

Discorrendo ainda sobre este aspecto, a visão que a equipe deve ter não condiz com a que muitos profissionais têm hoje. Entende-se que uma visão sistêmica é o que dá ao profissional a capacidade de antever situações e de propor ações efetivas, que se encaixem no planejamento e causem resultados na ponta da ação. Ver de modo sistêmico e não somente instrumental requer experiência de vida, vivência e uma sabedoria mais sofisticada, o que não é simples de se encontrar.

Enfim, ainda sobre a equipe de comunicação, é de se destacar o perfil deste profissional – tema da presente dissertação. Apenas para adiantar o que está associado com este desafio, é oportuno dizer que há uma série de competências e habilidades exigidas por parte das organizações neste século XXI que devem privilegiar mais proatividade, flexibilidade e dinamismo. Isso tende a ser mais importante nas próximas décadas, assim como o respaldo de um conteúdo bem articulado, planejado e sistematizado.

São, enfim, desafios próprios de uma área que ousou crescer, e que agora tem diante de si mais uma vez o desafio do novo, o desafio de provar a que veio, para ocupar lugares de destaque nas organizações e contribuir para a democratização da informação e do conhecimento.

Capítulo 2. Sustentabilidade

Conceito tão complexo quanto contemporâneo, a discussão da sustentabilidade é hoje uma tendência irreversível. Para a construção de um capítulo próprio sobre o tema, optou-se por discutir a princípio duas premissas a este respeito.

A primeira delas diz respeito à pluralidade de conceitos existentes. Nunca antes se falou tanto sobre sustentabilidade e nunca isso ocorreu de modo tão diverso. A apropriação de definições ocorre na maioria dos casos de modo aleatório e caótico, direcionado a objetivos pré-estabelecidos.

Vale pontuar nesse sentido que existe todo um histórico e há inúmeras definições para este termo que tornou-se um coringa quando organizações e instituições querem para si o selo de verdes e responsáveis. Uma discussão sobre isso será realizada ao longo do presente capítulo.

A segunda premissa que se pretende pontuar é a das diferentes interfaces da sustentabilidade. Naturalmente o foco do trabalho é analisar a convergência entre comunicação organizacional e sustentabilidade, mas a contextualização que se coloca é a de que a sustentabilidade carrega, historicamente, uma associação anterior e também presente com outras áreas, a saber: agricultura, pecuária, engenharia, arquitetura, biologia, administração, entre outras, e, também com a comunicação. A premissa é lógica, mas necessária de se indicar para compreender a relação sistêmica que há quando a proposta é a de pensar na convergência proposta.

Histórico

Do ponto de vista do histórico da sustentabilidade, é oportuno lembrar que as décadas de 1960 e 1970 começam a apontar insatisfações mais ligadas às questões ambientais. Trata-se de um período repleto de contradições e permeado pela necessidade dos jovens de rebelião perante instituições estabelecidas para a busca de mais liberdade. As causas ambientais eram muito debatidas em determinados grupos, mas tratava-se de uma vertente mais específica já que outras causas sociais, trabalhistas e econômicas eram consideradas mais graves – e por isso mais urgentes.

Ainda assim vale pontuar que em 1972 há um evento que é considerado um marco deste histórico, já que contribuiu para a expansão da ideia de desenvolvimento sustentável

pelo mundo. Trata-se da “Conferência da ONU sobre Meio Ambiente Humano”, realizada em Estocolmo, na Suécia.

O desenrolar do tempo não esfriou discussões que começaram naquela época, mas retomou muitos dos ideais de proteção à natureza e isso ocorreu na década de 1980, momento em que o embate da Guerra Fria entrava em declínio e – a exceção do Brasil e outros países que tiveram regime ditatorial nessa época – do ponto de vista econômico havia mundialmente um impressionante crescimento ainda da indústria, mas também do setor de serviços.

Nesse momento de desenvolvimento de conceitos muitas expressões eram utilizadas na tentativa de definir a busca que se ansiava. Hoje ainda falta um refinamento conceitual, mas naquela época isso era ainda mais grave. Foi nesse movimento que surgiu o termo sustentabilidade (Guia CEBDS, 2010, p. 14), usado pela primeira vez por Lester Brown, fundador do Earth Policy Institute). Muitos outros termos continuaram a ser usados, e ainda hoje são, como desenvolvimento sustentável, entre outros.

Seguindo o percurso histórico, mais um importante marco ocorreu em 1987 com a publicação do Relatório “Nosso Futuro Comum”, conhecido como Relatório Brundtland, pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento. O documento foi um marco na época porque sistematizou a essência do que muitos acreditavam, a de um desenvolvimento “capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras”. Presidida por Gro Brundtland, então primeira-ministra da Noruega, a Comissão Brundtland, tinha como objetivo estudar a relação entre o desenvolvimento econômico e a conservação do meio ambiente.

Naturalmente a partir deste momento a discussão sobre este tema começa a adquirir contornos mais sólidos e pensadores assumem prioritariamente que esta ensaia ser uma nova e promissora área de estudo. Foi em decorrência desse movimento que foi realizada a Eco 92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), que culminou com a elaboração de documentos importantes, como a Declaração do Rio.

Desse momento em diante a sustentabilidade e seus termos correlatos tornam-se paulatinamente mais desenvolvidos e organizações e Organizações Não Governamentais (ONGs) são criadas justamente para promover esse modelo de desenvolvimento mais equilibrado. Em 1995 é criado o Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), que reúne aqueles que fazem investimento social privado; em 1997 é assinado o Protocolo de Kyoto (que estabelece metas de redução de gases de efeito estufa); e também em 1997 o Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é criado – o que demonstra no mínimo a intenção de que seus membros incorporem ações mais equilibradas de atuação.

Na virada do milênio a sustentabilidade tem em seu percurso histórico a Cúpula do Milênio da ONU, evento realizado no ano de 2000 em Nova York, tendo como resultado a Declaração do Milênio, que define oito objetivos a serem atingidos pelos 191 estados-membros da ONU até 2015 (Guia CEBDS, 2010, p. 19).

A partir de então inúmeros eventos com apelos sustentáveis, ambientais e/ou sociais são realizados pelo mundo e vários índices de mensuração da sustentabilidade são também criados. Como foi adiantado anteriormente a conceituação é diversa e ainda hoje não há consenso, mas diferentes definições para vários movimentos que interagem entre si constantemente. A convergência desse movimento com as organizações, por sua vez, também faz parte da história, mas serão discutidos a seguir.

Principais definições

Conforme adiantado inicialmente, há uma série de conceituações associadas à sustentabilidade e assuntos correlatos. Neste momento a proposta é a de enumerar os pesquisadores que mais se destacam do ponto de vista da formulação conceitual, para que os significados mais evoluídos do termo sejam vistos como referência na área.

John Elkington tornou-se significado de sustentabilidade e é atualmente o nome mais conhecido e aceito em diferentes ambientes. Com origem na sociologia, Elkington hoje faz consultoria na área com a SustainAbility, fundada em 1987. Publicou 16 livros e foi um dos primeiros a debater a responsabilidade social e ambiental em grandes organizações. O autor é o criador da expressão amplamente aceita:

(...) o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares (ELKINGTON, 2001, p. 429).

Elkington (2001, p. 46) tem uma visão muito associada à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável praticado em empresas e defende que estas organizações passaram por etapas. Ele crê que em um primeiro momento ocorre a imposição de limites, com controle de poluição e início da regulamentação. Na sequência ele indica que existe a prática de ações projetos pontuais de adequação, para que depois possam atingir uma visão mais sistêmica em busca mais qualidade.

Ainda sobre essa visão processual, Elkington defende que existe um desenvolvimento dos sistemas, o que amplia a capacidade de atuação das empresas, que passam a observar os ciclos de vida de produtos, as cadeias produtivas, os serviços e as funções. Isso leva a uma perspectiva mais atual, que aborda a participação da empresa em economias sustentáveis, com a revisão de padrões de produção e de consumo.

Um outro autor de destaque na área é Ignacy Sachs, economista polonês naturalizado francês também conhecido como ecoeconomista por sua concepção de desenvolvimento como uma combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental.

Sachs é um dos teóricos mais densos sobre o assunto e extrapola as definições mais comuns e simples relacionadas com a sustentabilidade. Para ele, que há mais de trinta anos lançou algumas das suas ideias, é necessário um debate contemporâneo para que se repense em um novo paradigma de desenvolvimento, baseado na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política.

Vale destacar que em 1941, refugiado da Segunda Guerra Mundial, Sachs chegou ao Brasil, onde permaneceu até 1954 e, por sua crença no comunismo, foi um dos raros judeus poloneses que voltaram ao país natal no pós-guerra e lá trabalhou no Instituto de Relações Internacionais. Muitos anos depois ele trabalhou na organização da Primeira Conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, realizada na Suécia, em 1972, e já nesta época formulou o conceito de ecodesenvolvimento. Posteriormente Sachs foi conselheiro da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992 e é autor de mais de 20 livros sobre desenvolvimento e meio ambiente.

Do ponto de vista da sua produção, sua obra de referência foi publicada no Brasil em 2007 e intitula-se “Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento”, na qual defende que

Para a implantação do projeto do ecodesenvolvimento são necessárias reflexões acerca do atual modelo de produção, que gasta mais energia para produzir determinados alimentos em relação à energia resultante no final do processo, e aos efeitos residuais no ambiente. Imaginação, vontade política, o [...] reaparelhamento da economia com tecnologias poupadoras de recursos ou a promoção de sistemas que exigem tempo e investimentos consideráveis” também são requisitos (SACHS, 2007, p. 106).

Conforme pode-se perceber, Sachs adota um tom bastante crítico com relação ao atual modelo de produção, e é a partir da necessidade de se repensar tal modelo que o autor desenvolve seus conceitos. A envergadura da sua concepção é bastante ampla, se segundo ele

é necessário um repensar sobre todas as relações humanas e nota-se que há uma preocupação muito marcante de Sachs com relação à promoção de mais justiça social.

[...] estratégias de transição precisam, simultaneamente, modular a demanda por meio de mudanças nos estilos de vida, nos padrões de consumo e nas funções produtivas, mediante a incorporação de técnicas ambientalmente adequadas e fazendo as escolhas locacionais corretas”. Devem rejeitar as políticas e as concepções de gestores públicos que defendem a ideia de acumular para depois dividir, ou do efeito de percolação (SACHS, 2007, p. 189).

Dando continuidade aos pesquisadores de referência sobre a sustentabilidade é válido trazer a contribuição de outro personagem de destaque: Enrique Leff, economista mexicano, doutor em Economia do Desenvolvimento pela Sorbonne, atualmente professor de Ecologia Política e Políticas Ambientais na Pós-Graduação da Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM) e desde 1986 coordenador da Rede de Formação Ambiental para a América Latina e Caribe do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Sua obra de referência é “Ecologia, capital e cultura – a territorialização da racionalidade ambiental”, de 2009 e em seus textos também é notória a crítica ao atual sistema socioeconômico como criador de vários males da humanidade – principalmente do agravamento das desigualdades. Nesse sentido, o pesquisador mexicano defende que um desenvolvimento alternativo seja pensado no sentido de democratizar os saberes para melhorar a utilização dos recursos naturais. O objetivo não é o de homogeneizar os modelos produtivos, mas o de sugerir uma adaptação a outro paradigma de consumo.

E, para que o novo paradigma produtivo sustentável se realize, faz-se necessária a concentração da integração dos três princípios fundantes de tal modelo, quais sejam: o princípio da diversidade cultural, o princípio da sustentabilidade ecológica e o princípio da racionalidade ambiental, os quais, juntos e articulados, proporcionarão as bases para a construção e aplicação de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, integrador das perspectivas de conservação e desenvolvimento, partindo do resgate e da afirmação de diversos estilos de etno-ecodesenvolvimento que possibilitem a integração da economia de autossustentabilidade às economias nacionais e ao mercado mundial (LEFF, 2009, p. 141).

Como se vê a proposta é a de uma produtividade sustentável que considere as especificidades de cada território e que esteja articulada com a realidade ecológica, tecnológica e cultural de cada local, orientada para o que ele chama de um novo projeto de civilização.

A efetivação de um modelo de desenvolvimento ecotecnológico, bem como de uma racionalidade ambiental que o fundamente, deve fazer parte de um projeto histórico mais amplo, conduzido pela sociedade civil, através da conscientização, reivindicação e atuação dos movimentos sociais, sejam de caráter ambiental, étnico, cultural, “consumerista” ou simplesmente cívico (LEFF, 2009, p. 184)..

Partindo nesse momento para os expoentes brasileiros do tema, encontramos as pesquisas de José Eli da Veiga, professor titular de economia da FEA-USP, pesquisador do Núcleo de Economia Socioambiental e um dos maiores pesquisadores de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade no Brasil. Além de artigos em periódicos científicos nacionais e estrangeiros, José Eli da Veiga produziu diversos capítulos de obras coletivas e publicou 20 livros próprios.

Outro autor brasileiro bastante comentado na bibliografia sobre sustentabilidade é Fernando Almeida, atualmente presidente do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) e autor de diversos livros sobre sustentabilidade. Sua obra de referência (“Os desafios da sustentabilidade – uma ruptura urgente”) traz como condicionante a sobrevivência da sociedade com a mudança urgente do modelo de desenvolvimento atual. Sua obra é estruturada em três partes, de modo (1) a descrever o comportamento dos sistemas naturais, (2) como fazer a ruptura estruturada, e (3) como a formação dos líderes é importante para a operação dessa mudança.

Sua obra também traz situações de empresas líderes e Organizações Não Governamentais que estão neste caminho de mudança com o objetivo de demonstrar a importância do envolvimento de diferentes setores sociais.

Chama na atenção o conteúdo da segunda parte do livro em que os oito instrumentos mais importantes para a inserção da sustentabilidade no cotidiano empresarial são abordados: ISO 14000, Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS), diretrizes da OCDE, *Global Compact*, *Global Reporting Initiative* (GRI), norma AA1000 com comitês de garantia independentes, norma AS 8000 da *Social Accountability International* (SAI), e a lei americana Sarbannes-Oxley.

Na sequência, a terceira parte da obra questiona a exequibilidade do desenvolvimento sustentável, sendo que, para Almeida (2007) isso ocorre devido ao seu pouco tempo de existência e na transversalidade do tema. Trata-se de uma leitura recomendável aos profissionais que têm diante de si a sustentabilidade como um novo tema e um desafio de investir em maior qualidade de vida para o ambiente e para as pessoas, para dizer o mínimo.

As megamudanças nos ecossistemas que são a base da nossa sobrevivência estão induzindo crescentes alterações no comportamento de diversos atores no setor público, no setor privado e na sociedade civil. Aumentaram a regulamentação por

parte dos governos e a pressão exercida sobre as empresas pelos grupos de interesse, sejam eles acionistas, organizações não-governamentais ou clientes. A tendência é que esse quadro se torne cada vez mais complexo, à medida que os diversos grupos de interesse vão aferindo a gravidade da situação (ALMEIDA, 2007, p. 52).

Do ponto de vista da composição de soluções viáveis, tal ponto de vista encontra aderência com os apontamentos realizados por Almeida (2007) ao construir um capítulo especialmente dedicado a falar sobre “a responsabilidade no mundo tripolar”. Segundo sua visão a formulação de políticas deve envolver os três atores principais da sociedade (governo, empresas e sociedade civil).

Esta é a conclusão da Cúpula de Johannesburgo, a Reunião Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (a chamada Rio + 10), promovida pela ONU na África do Sul, em 2002. O principal legado do encontro em Johannesburgo foi justamente a recomendação das chamadas parcerias tipo II, as parcerias público-privadas (PPPs) (ALMEIDA, 2007, p. 54).

Sustentabilidade nas organizações

Dada a transversalidade do conceito de sustentabilidade – ou do valor da sustentabilidade – e diante dos questionamentos ao atual modelo de desenvolvimento socioeconômico – responsável pelo agravamento de desigualdades e de destruição ambiental – a sustentabilidade é um conceito contemporâneo e um desafio às organizações.

O fato concreto é que a sustentabilidade alcança um espaço de destaque no século XXI, que estabelece interfaces com diferentes setores da sociedade – e também com as organizações. Estas, sejam públicas, privadas ou mistas, tem sido cada vez mais cobradas pela sociedade por uma atuação mais responsável, seja social e ambientalmente. Rever modelos de produção justifica-se diante da importância que as organizações desempenham, e diante dos impactos que causam em geral sem maiores comprometimentos.

É nesse sentido que a sustentabilidade nas organizações começa a se compor, ainda de modo preliminar e diante do receio principalmente das empresas de opor seu modelo de negócio com um conceito que supõe menos produção e consumo. Aos poucos, o embate tende a diminuir e alternativas que passem principalmente pela criatividade, mas também pela efetividade das ações, tornam-se públicas, gerando convergência e resultados.

É por esta razão que há no momento uma corrida pela demonstração de ações que visam a prestação de contas à sociedade de ações e projetos que visam a sustentabilidade organizacional. No âmbito empresarial, de modo ainda inicial, a sustentabilidade passa a fazer

parte do cotidiano das empresas, torna-se parte do planejamento e soma-se às ações de responsabilidade corporativa.

Pode-se dizer ainda, de modo complementar, que tal incorporação – ou aparente incorporação – ocorre por vários fatores. O primeiro deles é a cobrança por parte da sociedade, que, se ainda é baixa, tende a exigir maior participação das organizações em atitudes mais responsáveis.

Pesquisa realizada pelo Instituto Globescan e pela Market Analysis Brasil em 2005 revelou que o consumidor deseja que as empresas se envolvam diretamente na solução dos problemas da sociedade. De 2002 a 2005, o número de respondentes que “concordam totalmente ou em parte” com essa questão subiu de 65% para 88%, e o percentual dos que discordam totalmente ou em parte caiu de 33% para 11% (Guia CEBDS, 2010, p. 28).

A mesma visão tem Fernando Almeida, quando, ao abordar essa associação, refere-se às empresas, não necessariamente a todas as organizações

A sociedade vem demandando mais das empresas uma atitude de maior responsabilidade e transparência. Pesquisas de opinião no Brasil e no mundo têm atribuído à classe empresarial baixas taxas de credibilidade em comparação com outros atores sociais (ALMEIDA, 2007, p. 93).

O segundo fator diz respeito ao momento, quando este é favorável à mudança. Considerando que a sustentabilidade é uma tendência (como será discutido a seguir), vive-se atualmente um momento de ampla possibilidade para que a incorporação de práticas mais justas seja feita o quanto antes. Vejamos o que diz Margarida Kunsch,

A constatação de que as organizações têm um papel a cumprir diante de toda esta realidade socioeconômica e política em que vivemos hoje na sociedade global está induzindo a novos comportamentos e novas atitudes no mercado empresarial. As organizações começam a ver a sustentabilidade como uma forma de se buscar um desenvolvimento mais integral e equilibrado entre o progresso econômico e o social e procuram implantar novas diretrizes nas suas formas de gestão, de produção e de administração de recursos (KUNSCH, 2010, p. 64).

Por fim vale destacar que investir em sustentabilidade pode ocorrer pela oportunidade. Isso ocorre por organizações que desejam agregar valor à suas marcas e à sua identidade, estabelecendo normas mais voltadas ao sustentável e demonstrando publicamente que o fazem.

Tal consideração fica evidente com a narrativa feita por Ricardo Voltolini em seu mais recente livro, ao tratar como a sustentabilidade dialoga com o propósito econômico da Natura. O trecho diz respeito à entrevista realizada com Guilherme Peirão Leal.

Indagado sobre quanto o fator sustentabilidade contribuiu para o sucesso do negócio da Natura, Leal lhe atribui um peso muito relevante. Embora não se arrisque a estabelecer uma medida, ele nunca teve dúvida de que a empresa chegou aonde chegou por causa dos seus compromissos éticos e socioambientais, até porque os considera absolutamente indissociáveis da trajetória da companhia (VOLTOLINI, 2011, p. 98).

Sustentabilidade como tendência

Do ponto de vista das tendências, entende-se que é tendência um movimento com determinado início histórico que carrega valores, aspirações e expectativas articuladas e densas o suficiente para influenciar outros grupos e evoluir a partir disso.

Pelo histórico que a sustentabilidade apresenta, e pela consonância que tem em relação às expectativas dos grupos sociais mais engajados, acredita-se que esta é uma das tendências contemporâneas de maior destaque. Naturalmente trata-se de um movimento diferente do que é o modismo, este mais próximo de objetivos passageiros e menos complexos.

Isso ocorre pois, embora existam inúmeras definições de sustentabilidade, nenhuma delas plenamente estabelecida, sua proposta tende a reunir, no mínimo, as esperanças de todos os que desejam um mundo mais justo e menos prejudicial à natureza. Há vertentes que ainda são mais complexas e consideram a sustentabilidade como parte de uma visão que atue pela cultura, pelo território, pela educação, etc.

Ainda assim, se considerar-se a visão mais aceita no momento, a de Elkington (2001), o desenvolvimento econômico aliado ao ambiental e ao social resume o que incontáveis grupos sociais desejam quando protestam por causas diversas que, na essência, estão contempladas na sustentabilidade.

A crise financeira de 2008, os desastres naturais recentes e a explicitação de imensas faixas de pobreza extrema, tão graves quanto inegáveis, fornecem combustível para uma mudança e uma atuação mais responsável por parte de todas as organizações.

Isso ocorre certamente também pois o paradigma de desenvolvimento atual é diferente de todos os anteriores, quando se considera por exemplo o modelo industrial. A preservação e a responsabilidade socioeconômica das organizações é um tema muito recente do ponto de vista histórico, mas certamente vem ganhando espaço de modo crescente e gradual.

Quem referencia tal perspectiva, do ponto de vista da sustentabilidade como tendência, inclusive no âmbito das organizações, é Rodolfo Gutilla, diretor de assuntos corporativos da Natura. Referindo-se às exigências da sociedade à demanda por certificações, ele diz que

Esses movimentos indicam que está em curso uma verdadeira revolução no campo da gestão empresarial. Com o acirramento da competição e a busca de novos mercados pela indústria brasileira, que inicia uma promissora agenda de internacionalização, novos patamares de qualidade são perseguidos, em especial no campo dos relacionamentos com as chamadas partes interessadas: acionistas, consumidores, trabalhadores, fornecedores, governo e sociedade, entre outras (GUTILLA, 2005, p. 140).

E, na mesma página, segue:

Reconhecendo que a responsabilidade social e a sustentabilidade envolvem um grande número de temas e múltiplos protagonistas, prevê-se que esta discussão deverá estender-se pelos próximos cinco anos. Nesse cenário a comunicação ganha importância estratégica para a promoção dos ciclos de melhoria dos processos de gestão empresarial e de governança corporativa. (GUTILLA, 2005, p. 140).

Capítulo 3. Comunicação organizacional e sustentabilidade – convergência e desafios

Tema extremamente atual, a interface entre Comunicação e Sustentabilidade, sobretudo em ambientes organizacionais, tem sido cada vez mais debatido. O grande desafio que se apresenta é a clara conceituação do tema proposto e a prática do discurso.

Desse ponto de vista é válido retomar a visão de convergência que Baldissera (2009) realiza ao trazer a contribuição de Capra (2002), segundo quem o grande desafio do momento é a criação de comunidades sustentáveis.

Diante disso pode inferir-se que a comunicação se apresenta fundante na construção do sentido da sustentabilidade nas redes de significação da/na sociedade, entendida como sistema vivo (BALDISSERA, 2009, p. 38).

Outra visão complementar a esta primeira ocorre a partir de uma discussão feita por Kunsch (2010, p. 69), e isso ocorre no momento em que se questiona o papel da comunicação no contexto da assimilação do conceito de sustentabilidade e a sua relevância. Diz o texto que

Para que seja possível promover efetivamente a sustentabilidade nos termos abordados nas seções anteriores, a sociedade necessita imprescindivelmente da comunicação, tanto dos meios quanto de toda a convergência midiática. Somente com a comunicação será possível conscientizar a população em geral, os governos, a iniciativa privada e os segmentos representativos da sociedade civil de que o atendimento às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro é uma tarefa de toda a sociedade mundial e não só de uma pessoa, de uma organização e de um só país (KUNSCH, 2010, p. 70).

A perspectiva de convergência entre comunicação e sustentabilidade, eixo central da presente pesquisa, encontra ainda fundamentação em outras vozes, que vêm também do mercado. Não poderia ser mais adequada a contribuição que Olinta Cardoso (ex-diretora de comunicação institucional da Vale) apresenta em seu artigo “Desafios comunicacionais para a atuação sustentável das organizações”.

Seu texto é muito objetivo ao tratar do esforço das empresas em incorporar os princípios da sustentabilidade em suas gestões. A autora parte da concepção de que discorrer sobre os desafios da comunicação na construção de um processo de atuação sustentável faz com que o perfil e a natureza dos desafios da empresa sejam compreendidos.

Trata-se de alinhar o posicionamento da organização com os princípios de sustentabilidade, o que ocorre em um cenário de mudança e exige novos posicionamentos inclusive para a comunicação da empresa. Sua conclusão é muito objetiva ao tratar da convergência entre as áreas e dos desafios lançados aos profissionais de comunicação.

A trajetória da Vale para enfrentar os desafios de uma atuação sustentável vem requerendo, assim, novos parâmetros para a comunicação, as quais incorporem o componente relacional sobretudo no cotidiano das interlocuções de toda a empresa com os *stakeholders*, entendendo-se a comunicação como um processo inerente à empresa e à sociedade, não restrito a ações e estratégias desenvolvidas pela diretoria de comunicação.

Dentre os novos parâmetros destaca-se também o desenvolvimento de uma visão ampliada dos profissionais da área para realizar leituras aprofundadas dos contextos de atuação da empresa, compreender e considerar, efetivamente, as lógicas e complexidade de cada território, bem como a natureza das expectativas e percepções dos *stakeholders*. Outro parâmetro refere-se à busca de linguagem adequada para a sustentação e instrumentalização do diálogo sistemático, o que pressupõe a escuta efetiva e o respeito a diferenças, de modo a possibilitar negociações verdadeiras e acordos diante dos conflitos (CARDOSO, 2009, p. 253).

A convergência assim, de acordo com a autora, pode ser demonstrada em uma frase: “Ou seja, a comunicação e a sustentabilidade são dimensões correlacionadas” (Cardoso, 2009, p. 253).

Seguindo em frente com esta discussão, apresenta-se agora mais uma contribuição, esta de Wilson Bueno (2009). Ao dedicar um capítulo de seu livro a tratar do tema “Comunicação corporativa, governança e sustentabilidade”, Bueno dedica um item especialmente voltado a apresentar “o papel da comunicação”.

Sua proposta respalda-se na recomendação que faz o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) às organizações de “cultivarem o desejo de informar”. Segundo o autor, a comunicação

(...) tem que ver com a equidade a ser respeitada no relacionamento com os diversos públicos, o que implica também circulação ampla das informações internamente nas empresas, independentemente dos níveis hierárquicos, sobretudo quando elas se referem a todos os funcionários ou são de seu interesse pessoal ou profissional. Ela é percebida de forma clara com o processo de prestação de contas e está materializada nas publicações institucionais, nos portais e mesmo nos modernos relatórios socioambientais. Finalmente, a comunicação competente e democrática está associada ao processo global de responsabilidade social as organizações e assume atributos valorizados na sociedade moderna, como a ética, o respeito à divergência de ideias e opiniões, o incentivo ao debate de questões de interesse dos públicos das organizações, a criação de um clima saudável e a disposição para o diálogo permanente (BUENO, 2009, p. 285).

Partindo agora para uma sistematização mais delimitada das discussões realizadas, uma proposta muito adequada a respeito da convergência entre comunicação e sustentabilidade foi produzida pelo Guia do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável), que propõe tal interface a partir de três pontos de vista:

- (1) a comunicação da sustentabilidade;
- (2) a comunicação para a sustentabilidade;
- (3) a sustentabilidade da comunicação.

Tal perspectiva é muito útil no sentido de estabelecer de que modo as práticas das organizações estão inseridas em uma visão ampla voltada à sustentabilidade, situação a partir da qual há sugestões de canais e ferramentas de comunicação.

Propõe-se que esta sistematização seja utilizada e descrita a seguir para uma determinação mais objetiva, mas é de se ressaltar que, do ponto de vista do conteúdo, outras fontes foram consultadas e incorporadas a esta visão.

Comunicação da sustentabilidade

Do ponto de vista da comunicação da sustentabilidade, até retomando a citação de que o envolvimento das organizações em ações mais responsáveis ocorre por uma demanda da sociedade, é pertinente pensar o que as organizações têm comunicado de ações, e de que modo isso tem sido realizado.

Um dos instrumentos mais usados nesse sentido é o relatório de sustentabilidade, que costuma ser publicado anualmente e reúne uma compilação das ações realizadas e dos resultados alcançados. Vale ressaltar nesse sentido, conforme aponta o Guia do CEBDS (2010, p. 28), que historicamente existe uma elevação na quantidade de organizações que produzem este material segundo modelo sugerido pelo GRI (*Global Reporting Initiative* – criado justamente para orientar a produção de relatórios de sustentabilidade) com um salto de uma empresa participante em 2001 para 42 em 2009.

Naturalmente há outras possibilidades de repassar tais conteúdos, e isso envolve um trabalho competente de assessoria de imprensa e uma atuação muito marcante também de

comunicação interna. Voltando ao Guia do CEBDS (2010, p. 20), há algumas dicas já desenvolvidas para a comunicação da sustentabilidade:

- Pesquisar e monitorar os elementos componentes da sustentabilidade e seus impactos nos negócios da empresa, na concorrência e no mercado;
- Sensibilizar, mobilizar e engajar o público interno da empresa, os públicos de relacionamento e a sociedade em geral, com base nos valores, nos princípios e nas práticas sustentáveis da empresa;
- Fortalecer a cultura interna, com base nos valores e nas premissas da sustentabilidade da empresa;
- Fomentar a construção de uma identidade e da marca da empresa pautadas na sustentabilidade e com bases em atitudes reais e coerentes;
- Disseminar os valores (institucionais) e promover os produtos/serviços (comerciais/promocionais) tomando a sustentabilidade como fator de geração de valor agregado, desde que pautada em posturas e atitudes coerentes;
- Conhecer as principais estratégias da empresa, suas metas financeiras, governança corporativa e posicionamento em sustentabilidade: meio ambiente, desenvolvimento humano e papel social da empresa;
- Ter clareza dos objetivos da empresa ao comunicar-se com seus diferentes públicos;
- Conquistar espaço perante os tomadores de decisão da empresa, mostrando a importância da comunicação para a construção da imagem e da reputação;
- Construir relacionamentos com os formadores de opinião – analise bem quem são eles;
- Revisar periodicamente o Planejamento de Comunicação Estratégica – com foco em sustentabilidade. (Guia CEBDS, 2010, p. 20).

Comunicação para a sustentabilidade

Partindo nesse momento para o segundo ponto de convergência proposto, o da comunicação para a sustentabilidade, projeta-se que tal posicionamento é aquele que utiliza os potenciais da comunicação para a geração de mudanças. A perspectiva é que as organizações sejam agentes de mudança, repassando a seus públicos resultados e campanhas bem sucedidas da sustentabilidade.

Sem dúvida trata-se da função mais complexa da comunicação, o que começa pela retomada da função social de que ela se origina. Promover a mudança demanda um profundo conhecimento sobre a causa em que se atua, somada com uma ampla visão de canais de divulgação, de públicos participantes – tudo isso em uma perspectiva relacional que traga resultados e seja mensurada.

Retomando o que nos ensina o Guia do CEBDS, que sistematizou modelos bastante diretos, vemos que a comunicação para a sustentabilidade pode envolver o seguinte posicionamento do gestor de comunicação:

- Observar, observar e observar antes de agir;
- Colocar-se no lugar do ouvinte;
- Incluir públicos diversos como audiência das suas comunicações;
- Usar diferentes linguagens para as mensagens que deseja transmitir;
- Apoiar-se em diferentes meios de comunicação: Web, rádios, mídias sociais, lideranças comunitárias, eventos diferentes, dinâmicas sociais, reunião de *stakeholders*, entre outros;
- Criar peças de comunicação atraentes;
- Contar histórias, usar o bom humor, mostrar exemplos motivadores;
- Diferenciar quais são as mensagens-chave que multiplicam e as que servem apenas para a sua empresa. Divulgue as que multiplicam, assim estimulando a transformação;
- Há muito mais o que fazer. A lição a ser aprendida é que os estilos da comunicação têm de ser positivos e desenvolvidos de acordo com os diferentes contextos culturais e circunstâncias dos mercados e comunidades onde as empresas estão operando (Guia CEBDS, 2010, p. 42).

Já do ponto de vista de dicas, vejamos o que a publicação já citada recomenda:

- Atue como agente socioambiental:
 - Participe das audiências públicas do bairro ou do município;
 - Fiscalize os serviços públicos prestados no seu entorno;
 - Exija que seus funcionários se mantenham em dia com seus deveres civis, etc.;
- Mantenha relacionamentos em rede:
 - Disponibilize intranet na empresa para todos os níveis hierárquicos;
 - Crie veículos de comunicação com linguagem clara para todos;
 - Participe das entidades setoriais/business;
 - Inclua-se nas atividades de pelo menos uma ONG relacionada ao seu setor;
 - Dialogue com múltiplos stakeholders;
 - Valorize relacionamentos de seus colaboradores com suas comunidades;
 - Estimule o relacionamento com o mundo acadêmico;
 - Tenha um canal de troca de opiniões com os consumidores;
 - Ou seja, pense em pelo menos uma ação específica para cada stakeholder, por mais simples que ela seja (Guia CEBDS, 2010, p. 43).

É necessário, no entanto que tal perspectiva, digamos, mais pragmática, esteja respaldada em uma compreensão bastante sofisticada da relação dos sujeitos com a noção de sustentabilidade. Tal avaliação evoluída vem de Rudimar Baldissera em artigo intitulado “A comunicação (re) tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas”, publicado em obra organizada por Margarida Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira em 2009.

Refletindo exatamente sobre a comunicação direcionada para a sustentabilidade, Baldissera atenta para o fato de o sujeito não necessariamente estar envolvido ou simpático à ideia de tal conceito. Vejamos:

Então, não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico; é necessário que esse algo ou esse comportamento faça algum sentido para ele (BALDISSERA, 2009, p. 47).

O autor defende que, de modo sucinto, há categorias em que se encontram o “lugar/significação” da sustentabilidade para os diferentes sujeitos, a saber: (1) sustentabilidade como valor central, (2) sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado, (3) sustentabilidade como não valor, valor negativo e/ou modismo, (4) sustentabilidade como extrassistema. Tal sistematização demonstra que a sustentabilidade tem significação diversificada para os diferentes sujeitos, e que

Na perspectiva de a comunicação ser empregada para que a noção de sustentabilidade seja positivamente semiotizada – deslocada para ser valor central –, parece necessário mais esforço/investimento para melhor conhecer os códigos culturais (valores, padrões, estruturas, crenças) dos diferentes grupos/sujeitos e, a partir disso, atualizar processos de comunicação que sejam férteis para que o outro em relação comunicacional possa identificar-se com as ideias que se apresentam (BALDISSERA, 2009, p. 52).

Sustentabilidade da Comunicação

Terceira vertente de atuação conjunta entre a comunicação e sustentabilidade ocorre quando a própria comunicação é repensada no sentido de ser mais sustentável. Trata-se de uma visão que demanda capacidade de autoavaliação e discernimento que demonstre que a comunicação da sustentabilidade e a comunicação para a sustentabilidade começa pelo seu próprio exemplo: a sustentabilidade da comunicação.

Segundo o Guia do CEBDS (2010), a sustentabilidade da comunicação pode ser planejada tendo como referência o *Triple Bottom Line*, o que facilita a compreensão do alcance das ações de comunicação. Isso significa na prática que a sustentabilidade da comunicação, para a publicação citada, pode ser praticada a partir de três perspectivas: a econômica, a social e a ambiental.

(I) Desempenho econômico na área de comunicação. Realize todas as atividades com o melhor custo-benefício possível. Exemplos simples:

1. Use bicicletas para entregas, em vez de motos. Se não for possível, faça os roteiros com os motoqueiros, para economizar dinheiro e emitir menos carbono.
2. Organize suas reuniões fora da empresa em um dia só, para usar melhor seu tempo, os táxis ou saídas de carro. Explique isso para as pessoas com quem vai se encontrar. Dê a ideia a elas!
3. Imprima cada vez menos; use a Web para tudo. Relatórios podem ser feitos em *hotsites*; apresentações também. *Folders*? Eletrônicos. Confie na integração das pessoas com a tecnologia e estimule esse comportamento, que economiza dinheiro e gera menos impacto.
4. Se for imprimir, escolha formatos que otimizem o papel na hora do corte; a decisão do formato e do tipo de papel tem que ser tomada conjuntamente com o diagramador e com a gráfica. Se não fizer isso, muitas vezes, a sua escolha pode gerar desperdício, e você nem fica sabendo.
5. Avalie muito bem as oportunidades que surgem para a participação da sua área ou da empresa. Tudo requer investimento. Escolha bem onde vai investir versus o retorno para a empresa. Crie critérios bem rígidos e completos para poder argumentar com outras áreas da empresa nos momentos nos quais tiver que dizer “não”, quando elas esperavam um “sim”.
6. Analise a viabilidade e a materialidade de todo o ciclo de vida de cada uma das ações que você for aprovar ou executar.

(II) Respeito ao meio ambiente. Pense em alternativas, durante todo o processo de comunicação, que possibilitem, entre outros benefícios:

1. Reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa.
2. Gerar menos resíduos sólidos e líquidos, inclusive na linha de produção dos fornecedores.
3. Usar racionalmente a água e a energia em todos os processos gerados pela comunicação.
4. Escolher ecofontes – usam menos tinta na impressão.
5. Imprimir em papel certificado FSC; procure entender a diferença entre papel reciclado e certificado FSC.
6. Usar colas, tintas e solventes à base de água para montar seus produtos; consulte o Manual da Abrafati – Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas.
7. Usar somente materiais (brindes, presentes, papel, pastas, embalagens, sacolas, lápis, canetas etc.) produzidos por ONGs ou cooperativas de comércio justo.
8. Analisar o descarte de materiais de campanhas internas.

(III) Valorização das pessoas. Seja íntegro em suas ações e responsável com os profissionais envolvidos na comunicação. Algumas sugestões:

1. Valorizar as ideias de toda a equipe.
2. Abrir espaço para a diversificação de gêneros, minorias étnicas e para a manifestação da diversidade cultural traz uma riqueza inestimável à comunicação.
3. Manter a coerência entre os conceitos de sustentabilidade e a prática na área de comunicação é essencial para que em outras áreas da empresa o mesmo aconteça. Faça da sua área um exemplo.
4. Garantir que os meios não sejam discriminatórios dentro da empresa. Se for preciso, defenda a publicação do mesmo conteúdo na *newsletter* eletrônica e no jornal mural da área de produção. Todos precisam ter acesso. A inclusão digital ainda é um processo em algumas empresas. É o caso da sua?
5. Divulgar bons exemplos e melhores práticas, assim como as boas ideias e sugestões dos funcionários. (Guia CEBDS, 2010, p. 46).

Conforme destacado anteriormente, a sustentabilidade assume hoje a condição de uma tendência irreversível, que estabelece convergência com diferentes áreas, inclusive com a

comunicação. Do ponto de vista organizacional, este aspecto tende a ser mais desenvolvido quando sistematizado de modo planejado – e por isso a proposta dos três pontos de convergência detalhados acima.

O gestor de comunicação tende a ter uma função estratégica nesse desafio, e tem a seu favor a capacidade de estabelecer a ligação entre todas as áreas de uma organização, quem sabe para evoluir da comunicação da sustentabilidade – instância mais instrumental, para as demais. No caso da sustentabilidade da comunicação, a atuação profissional já deve estar respaldada em uma capacidade de reflexão e autoavaliação, o que requer sinceridade e honestidade. A promoção da comunicação para a sustentabilidade requer uma sintonia mais aguçada mas é a mais sofisticada na medida em que tem a oportunidade de oferecer às gerações futuras o desenvolvimento da sustentabilidade como um valor.

Capítulo 4. O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações

O cenário desenhado até o momento (embutido de oportunidade) é extenso o bastante e é claro que todas as situações narradas (e vividas cotidianamente) trouxeram mais tarefas ao comunicador. Nesse contexto é emergente compreender que os diferentes componentes de uma organização estão relacionados com o seu desenvolvimento. As mais recentes evidências demonstram que a comunicação é um processo de interação e não uma simples ferramenta. Trata-se de uma mudança brutal na visão organizacional, que altera a estrutura organizacional.

O comunicador, por sua vez, é o profissional mais adequado para empreender, dialogar, divulgar, planejar, gerir, mensurar, pesquisar, produzir materiais e desenvolver estes canais. A consolidação das práticas sustentáveis por este profissional pode ocorrer a partir a criação de um departamento de sustentabilidade virtual. Segundo o Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (2010):

Isso significa interligar muitos empregados de vários departamentos, para compartilhar ideias, *insights* e ferramentas relacionadas com a sustentabilidade. Também envolve a criação de condições para que os gestores busquem o apoio adicional de fontes externas – consultores, ONGs, parceiros de negócios, fornecedores, clientes e outras, capazes de contribuir para o esforço (Guia CEBDS, 2010).

Uma visão semelhante tem Maria Schuler, que em um artigo em que aborda a “comunicação e a transdisciplinaridade na era da complexidade”, discute de modo bastante objetivo aspectos tratados nesta dissertação de mestrado. A autora acredita que é necessário que se repense a forma de praticar a comunicação organizacional, o que reflete exatamente em dois eixos discutidos aqui: a formação e o perfil do gestor de comunicação. A citação a seguir evidencia com muita propriedade o espaço de atuação do comunicador.

Nesse cenário extremamente complexo e exigente, o qual está em formação, se insere o profissional de comunicação organizacional, responsável pela coordenação de grande parte das práticas relacionais que sua organização efetuará para adaptar-se às mudanças imensas do panorama da humanidade, desde a sua forma física mais rudimentar até a compreensão mais elevada da existência humana. Em todo o processo de mudança organizacional o comunicador está no olho do furacão. É ele

quem deve orquestrar todo o movimento, ao mesmo tempo em que permanece firme, centrado, amparando o movimento.

Como formar esse profissional do qual se exige tanto? Como torná-lo consciente da grande responsabilidade que tem, em relação aos resultados financeiros da organização quanto ao impacto que esta terá na construção da nova humanidade que um futuro tão poderosamente dinâmico nos trará? (SCHULER, 2009, p. 185).

As respostas não são simples e integram o paradigma da complexidade contemporâneo, mas, segundo a autora, a melhor resposta a estes chamados passa necessariamente pela compreensão e aplicação da abordagem transdisciplinar. Como veremos adiante, é nesse sentido que a transdisciplinaridade deve ser associada com atitudes, educação e à compreensão holística.

Uma outra compreensão complementar à atuação do profissional de comunicação vem do artigo de Pablo Barros Santos, coordenador nacional de comunicação do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável). Sua premissa é semelhante à adotada neste trabalho, e apresentada anteriormente: a de que por pressão, direcionamento estratégico (ou oportunidade de melhorar o mundo, acrescenta-se), as organizações têm se adaptado aos novos cenários e investido em tendências, inclusive em sustentabilidade.

É de ressaltar que o autor citado entende que a coerência e o equilíbrio, conceitos associados com a sustentabilidade, impõem um posicionamento responsável por parte das organizações e também dos profissionais, que se revelam atores sociais quando promovem práticas e/ou mudanças organizacionais.

Por outro lado, os profissionais de comunicação e de marketing, em uma conjuntura de mudança de valores e crenças, devem tomar consciência do poder de influência de que estão investidos e da responsabilidade que, por isso mesmo, têm como indivíduos. Os comunicadores, tanto nas empresas quanto na mídia, têm a capacidade de potencializar as mudanças em prol de um modelo de desenvolvimento sustentável e, quando bem informados, trabalhar de maneira proativa a favor dessas mudanças (SANTOS, 2009, p. 153).

Por falar em sustentabilidade e atuação profissional, ressalta-se que a perspectiva adotada nesse sentido é a de compreender de que modo este comunicador, no uso de suas atribuições e respeitando a sua responsabilidade, pode beneficiar a sociedade com quem ele lida, ou faz com que a organização lide. É de se ressaltar que, embora muito ainda possa se fazer, já há iniciativas sucedidas da incorporação da sustentabilidade como orientadora de

algumas gestões e tais práticas tomam a forma de relato quando produzidas por pessoas que lideram tais processos.

Um destes exemplos é a narrativa que Olinta Cardoso, ex-diretora de Comunicação Institucional da Vale, faz. Após descrever alguns posicionamentos voltados à sustentabilidade da organização citada e lembrar que novos parâmetros de comunicação são necessários, a autora também se posiciona muito objetivamente a respeito do mesmo tema proposto por sua dissertação.

Dentre os novos parâmetros, destaca-se também o desenvolvimento de uma visão ampliada dos profissionais da área para realizar leituras aprofundadas dos contextos de atuação da empresa, compreender e considerar, efetivamente, as lógicas e complexidades de cada território, bem como a natureza das expectativas e percepções dos *stakeholders*. Outro parâmetro refere-se à busca de linguagem adequada para sustentação e instrumentalização do diálogo sistemático, o que pressupõe a escuta efetiva e o respeito às diferenças, de modo a possibilitar negociações verdadeiras e acordos diante dos conflitos (CARDOSO, 2009, p. 253).

Naturalmente toda a situação descrita até o momento destaca a elasticidade da comunicação como um campo do conhecimento e de atuação interdisciplinar, dinâmico e estratégico. No momento em que empreende-se tal perspectiva a este conceito ocorre a compreensão do poder de transformação que reside na comunicação.

Do ponto de vista prático, a referência é a potencialidade da comunicação de democratizar a informação, liderar pessoas e também, naturalmente, a de melhorar o ambiente interno. A orientação que rege este projeto é a da comunicação vista do modo mais amplo e integrado, conforme descrito anteriormente, o que impõe do profissional desta área a necessidade de um determinado perfil associado com o contexto em que está inserido, com o desafio da sustentabilidade e as expectativas dos públicos com que se relaciona.

Essa atuação pressupõe necessariamente um comportamento que seja efetivamente receptivo quando sintonizado com os públicos, e proativo quando associado aos desafios mais presentes. Com esse entendimento apresenta-se um recorte da produção de Nádia Rebouças que, em um texto altamente dinâmico, também faz uma leitura do desafio da sustentabilidade e a convergência com a comunicação. É de se destacar o momento em que a autora aborda a importância do que ela chama de gestor-líder, que engaja pelo exemplo, pela atitude. Sua atuação deve estar sintonizada com uma visão de comunicação dinâmica e atualizada.

A comunicação, como já sabemos, deixou de ser responsabilidade apenas de um departamento. A comunicação vem ganhando dimensões sistêmicas, envolvendo a cadeia produtiva e as comunidades das quais as empresas fazem parte. O papel das lideranças se acentua. Muitas vezes os líderes estão sofrendo e precisam, ao mesmo tempo, enxergar novas oportunidades. Mesmo que precisem mudar os planos, que tenham que demitir funcionários, deverão ser capazes de motivar suas equipes.

Há muito que já está difícil administrar as incertezas e a sobrecarga de trabalho. A melhor alternativa é não fingir que não estamos em um momento especial. Mais uma vez, a transparência e o diálogo são os trilhos seguros para dar sentido às dores que pode se seguir. Agir com consciência, produzindo mais consciência (REBOUÇAS, 2010, p. 196).

Trata-se de um gestor de comunicação organizacional contemporâneo que assume características próprias, com uma integração entre as ferramentas das relações públicas, com técnicas de marketing, produção de textos e de material editorial do jornalismo e outras capacitações das Ciências da Comunicação. Trata-se, diante do contexto apresentado, de um novo perfil de profissional. É o que diz o artigo a seguir, intitulado “Comunicação corporativa: profissão do futuro”.

Se o mix da comunicação exige esta ampla visão e o domínio de múltiplas ferramentas, é natural que o mercado demande do profissional que atua nas empresas, organizações e agências um perfil semelhante. Uma atividade que ganha novos contornos exige também a formação de um novo perfil de profissional. E o mercado já encontrou esse profissional da comunicação corporativa, que, à semelhança das agências e dos departamentos de comunicação, evoluiu de forma extraordinária nas últimas décadas. Acompanhou as rápidas transformações tecnológicas, adaptou-se ao novo cenário econômico, de abertura e competitividade e ocupa os principais postos nas empresas ou está à frente de agências de comunicação modernas, eficientes e bem-sucedidas (SCHIAVONI, 2007 p. 118).

Diante das discussões realizadas até o momento, o perfil sugerido para o gestor de comunicação no desenvolvimento da sustentabilidade pode ser observado a seguir.

Figura 2: Perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Fonte: PEDRO ULSEN (2012)

O ensino de Comunicação Social no Brasil

Dando sequência as discussões que vêm sido apresentadas, nesse momento apresenta-se como condição necessária o foco sobre a formação dos profissionais de comunicação. Isso ocorre tendo em vista o desenvolvimento conceitual apresentado anteriormente e novos desafios contemporâneos.

A tarefa não é simples e requer uma compreensão associada com a análise dos atuais cursos de graduação em Comunicação Social, por um lado, e a identificação das exigências do mercado de trabalho, por outro. Trata-se de destacar a necessidade de constante atualização por parte dos responsáveis pelos cursos que estão sendo oferecidos e também o reconhecimento de que somente com a formação crítica oferecida pelas universidades (no Brasil, principalmente as públicas) os profissionais podem empreender melhoras efetivas nos ambientes organizacionais em que atuam.

Uma obra de valiosa contribuição para estas discussões foi publicada em 2007 sob o título “Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional”, e organizado por Margarida Kunsch. O livro reúne doze artigos de pesquisadores e é resultado do I Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação (Endecom).

Merece destaque a contribuição nesta obra de José Luiz Schiavoni, presidente da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), e autor do artigo “Comunicação corporativa: profissão do futuro”. O texto possui uma atualidade que impressiona e uma visão da área de comunicação muito associada com as tendências profissionais, tecnológicas e históricas atuais.

A narrativa do autor é desenvolvida no sentido de trazer aos leitores a trajetória histórica das atribuições do que chama de “gestor de comunicação” para depois defender a união e não a segregação dos formados em jornalismo, relações públicas e publicidade, o que ocorre, segundo o autor, na prática no mercado de trabalho sem demérito de nenhuma área.

Essa nova atividade é uma integração das ferramentas das relações públicas com as técnicas do marketing, a produção de textos do jornalismo, o *design*, o planejamento estratégico, os *public affairs*, entre outras habilidades técnicas. Se o mix da comunicação exige esta ampla visão e o domínio de múltiplas ferramentas, é natural que o mercado demande do profissional que atua nas empresas, organizações e agências um perfil semelhante. Uma atividade que ganha novos contornos exige também a formação de um novo perfil de profissional (SCHIAVONI, 2007, p. 118).

Ainda no mesmo texto, partindo para uma análise direcionada à formação deste profissional, o autor defende que haja uma aproximação entre os formandos em jornalismo e relações públicas. Segundo ele, as duas carreiras contém elementos que constituem o que hoje se desenha como o gestor de comunicação, que atua com a necessidade de agregar conhecimentos e técnicas em prol de uma comunicação mais ampla e abrangente, garantida pela formação.

Cabe às escolas de comunicação um olhar atento para a dinâmica do mercado, para as necessidades das empresas e para os anseios dos estudantes e profissionais recém-saídos de seus cursos. Estes últimos são aqueles que batem de frente com as deficiências na formação para a atividade de comunicação corporativa. E às empresas é dada a tarefa de complementar a formação, oferecendo programas de treinamento e cursos de extensão (SCHIAVONI, 2007, p. 121).

A abordagem que sugere a constante avaliação da formação oferecida aos alunos de comunicação social também é tema do artigo de Ivone de Lourdes Oliveira. Intitulado “Formação acadêmico-profissional em relações públicas: uma perspectiva contemporânea” o texto indicado faz uma avaliação sobre a presente situação de atuação dos profissionais de comunicação, dando destaque à tecnologia e às novas funções da comunicação e o espaço estratégico de atuação mais recente.

A partir de então, a autora considera importante que novas demandas de formação acadêmico-profissional sejam repensadas para que atendam as mudanças mais recentes no mundo do trabalho e no campo de atuação da comunicação. Naturalmente há algumas dificuldades para que tal desenvolvimento ocorra, e estes são sistematizados pelo texto, e a maior contribuição encontra-se na discussão específica sobre a formação acadêmico-profissional do comunicador/relações públicas trazida.

A autora considera que as relações públicas são parte da comunicação social e que este campo é, por natureza, transdisciplinar e favorece o encontro de complexidades e que o momento presente exige uma perspectiva contemporânea na formação acadêmico-profissional que considere:

- As relações públicas como um subcampo da comunicação que estuda os processos de interação e mediação das organizações e sua interlocução com a sociedade;
- O campo de comunicação com suas características transdisciplinar e multifacetada;
- A complexidade da sociedade e suas interferências no campo da comunicação organizacional;
- As interações das relações públicas com outros campos do conhecimento;
- A inovação e a flexibilidade exigidas pela realidade contemporânea;

- A dimensão estratégica de relações públicas no contexto organizacional;
- A dimensão política de relações públicas, compreendendo as diferenças e divergências que interferem na dinâmica organizacional, estimulando a negociação e a interação dialógica;
- O fortalecimento da formação humanística;
- As práticas investigativas, através da iniciação científica na graduação para valorizar a postura crítica dos futuros profissionais (OLIVEIRA, 2007, p. 148).

Aproveitando que o aspecto transdisciplinar da comunicação foi abordado, parece oportuno inserir neste momento a contribuição do pensador Edgar Morin, que tem defendido essa mesma perspectiva para a formação dos profissionais contemporâneos. Seu livro “A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento” projeta de modo elaborado a desunião que ocorre entre o pensamento científico e cartesiano, e o pensamento humanista.

Sua proposta é a de que o conhecimento não deve ser dividido em especializações estanques e deterministas, mas que uma nova visão mais ampla e transdisciplinar prevaleça para o avanço das próprias pesquisas. No capítulo 7, ao tratar dos três degraus do ensino (primário, secundário e universitário), Morin discute especificamente as atribuições da universidade diante do momento contemporâneo e do desafio de se reinventar – o que contribui para a discussão sobre a formação profissional que vinha-se colocando aqui.

Naturalmente seu texto não alcança uma discussão voltada especificamente à comunicação social, mas o que é válido apresentar é a visão que o autor tem, e que pode ser útil às discussões realizadas pelo presente trabalho:

A Universidade deve, ao mesmo tempo, adaptar-se às necessidades da sociedade contemporânea e realizar sua missão transecular de conservação, transmissão e enriquecimento de um patrimônio cultural, sem o que não passaríamos de máquinas de produção e consumo (MORIN, 2010, p. 82).

Para encerrar este capítulo de modo a projetar uma visão mais ampla, chama a atenção o artigo escrito pela própria organizadora do livro, intitulado “Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação do terceiro milênio”. Após apresentar uma extensa análise sobre a configuração atual do campo acadêmico-profissional da comunicação, as perspectivas de expansão do mercado das comunicações, e o poder da comunicação na sociedade midiática, a autora encerra sua contribuição abordando o que chama de exigências de uma formação geral integrada.

Sua perspectiva é mais ampla que as anteriormente indicadas, e considera imprescindível que os estudantes de comunicação tenham acesso a disciplinas teóricas e

práticas, até mesmo para que tenham senso crítico e a consciência da sua responsabilidade perante a sociedade.

O perfil desejado do formando em comunicação social hoje envolve uma carga de formação geral humanística e técnico-profissional que o capacite a ser um agente comprometido com as transformações sociais, não um mero técnico-profissional, preocupado apenas com o “fazer” e o “como-fazer”. Ou seja as ciências da comunicação constituem um campo que exige um olhar interdisciplinar em outras áreas e ciências. Seus agentes precisam ter uma ampla visão de mundo, possuir uma formação geral e humanística sólida, conhecer profundamente sua própria área, ter o domínio das técnicas e atuar com base científica (KUNSCH, 2007, p. 100).

Tendências contemporâneas

Nas próximas páginas o objetivo é sugerir um perfil do gestor de comunicação que esteja sintonizado com o contexto atual. Por esta razão, considerando que este profissional atua em redes, e em determinado momento de evolução organizacional, econômico, social e ambiental, entende-se necessário trazer uma análise sintética das tendências contemporâneas que mais se destacam. A razão é que, tendo em vista o aspecto estratégico da comunicação proposto, e a sua associação inerente com diversos público, uma compreensão adequada do contexto atual só tende a contribuir para que a atuação profissional seja construída de modo coerente e alinhado.

Uma boa leitura do contexto contemporâneo é necessária para a compreensão do apelo atual dos conceitos apresentados até o momento. A obra “Condição Pós-Moderna”, de David Harvey (2010) cumpre, por assim dizer, o papel de um estudo essencial para a compreensão do processo histórico de evolução da modernidade para a pós-modernidade e suas mudanças culturais, políticas e econômicas. Para Harvey (2010) há uma relação entre a ascensão de formas culturais pós-modernas, a emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital e um novo ciclo de compreensão do tempo-espaço, somadas às redes tão diversas e complexas de interação social.

Assim, é fundamental compreender que o pós-moderno assume características próprias, como o efêmero, o fragmentado, o caótico, a dispersão e a superficialidade. É com este intuito que Harvey aborda o conceito de acumulação flexível, “na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 2010, p. 140). Trata-se de um contexto de radical reestruturação do mercado de trabalho, com subcontratação, flexibilização, rotatividade e incertezas. Os modos de produção

estão alterados, o que significa que a sensação de insegurança é inerente ao capitalismo atual. A sensação de aceleração do tempo e de diminuição das distâncias, embora com contrastes marcantes, não nos deixa exagerar.

É com tal perspectiva que se pode compreender também a evolução das teorias das comunicações de massa, tema de Wolf (2008). Para ele os meios de comunicação de massa são uma indústria de máxima relevância, possíveis de serem analisados segundo os principais modelos teóricos. E é assim que as propostas evoluem. Primeiro tem-se a teoria hipodérmica, que considera o público como uma massa homogênea (conceito de homem-massa), manipulada pelos meios de comunicação. A abordagem seguinte é a empírico-experimental, que entende que os destinatários são persuadidos pela mensagem de acordo com a credibilidade do emissor. Posteriormente Wolf analisa a abordagem empírica, que entende que cada meio exerce influências diferentes nos indivíduos, sendo que há variáveis complexas, como profissão, idade e escolaridade dos envolvidos.

Dando sequência aos estudos de Wolf, para que se compreenda o modelo de comunicação presente, há a teoria funcionalista, embasada na Teoria Geral dos Sistemas, atenta às consequências da ação da mídia na sociedade. Outros modelos são ainda complementares, como a teoria crítica (da Escola de Frankfurt), a culturoológica (que traz elementos antropológicos) e a do *cultural studies* (análise do processo sociológico).

A trajetória de compreensão das teorias de comunicação, que embasam esta dissertação, demonstra que os meios de comunicação são hoje vistos como mais complexos, diversos, diferentes, alcance relativo, embora fortemente atuantes. Claro que a *agenda-setting* é influente, no entanto a presença dos meios de comunicação já é vista como diferente em cada meio e em cada indivíduo. Assim, é característica da própria condição pós-moderna a existência de um sistema de mídia com novas ferramentas tecnológicas (a Internet é prova disso) em que a articulação e o dinamismo são a regra e a meta é alcançar uma visão interdisciplinar sobre a Comunicação.

Abordando a Internet a melhor referência teórica é Castells (2003), segundo quem a Internet reitera e amplia a flexibilidade da comunicação e altera, nas relações comerciais, o relacionamento com investidores, fornecedores, compradores, produção e funcionários. Ela é decisiva para a produtividade e a competitividade, crê Castells, já que torna as conexões mais rápidas e avançadas. Trata-se de um recurso de alta capacidade, velocidade e interatividade,

perfeitamente adequado em situações em que a interação em tempo real significa uma maneira nova de organização.

Não é sem razão que a proposição de um artigo de comunicação e sustentabilidade deve compreender este percurso. Na economia, vale lembrar, a Internet contribui para a customização do atendimento e a própria inovação (fonte de produtividade) é facilitada. Isso dá ao mercado uma interdependência jamais vista, com negociações agilizadas e maior competição. A redução do ritmo de trabalho, grande promessa derivada da autonomia, não se consolidou, já que a evolução tecnológica da qual a sociedade em rede se beneficia tornou os meios de produção portáteis (caso do computador e do telefone), o que explica o ritmo de trabalho acelerado em que se vive.

Charo Lacalle (2010) defende que a Internet ofereceu a infraestrutura necessária para a superação da diversidade de formas comunicativas já que ela comprime o espaço, fundamenta sua estrutura na instantaneidade e é o que há mais próximo da aldeia global preconizada por McLuhan (conceito de circuito). A comunicação incorporou de vez o conceito de feedback. O usuário é quem tem liberdade de selecionar, introduzir, editar a informação. Em suas palavras:

A Internet concede espaço a qualquer um que deseje expressar suas opiniões ou suas preferências, em um contexto onde o usuário é o protagonista, cria e gera conteúdos e serviços de maneira ativa, satisfazendo sua necessidade de protagonismo, de sentir-se parte de uma comunidade. Atuar na web significa tanto escutar como falar, ler, escrever e ver (LACALLE, 2010, p. 91).

Para Lacalle a rede também alterou a televisão, e elas não interagem apenas. As comunidades virtuais são extensões da programação (2010, p. 99). Retornando a Castells (2003), vale lembrar que a Internet ainda é predominantemente instrumental (85% do uso é para e-mail) e que sociabilidade irrestrita (a grande promessa) não ocorre globalmente. O maior aceso é da elite de maior renda e, considerando as rápidas e constantes alterações, uma investigação mais aprofundada é necessária. Vale lembrar ainda que a própria globalização acentua as desigualdades, o que significa que instituições públicas fortes, eficientes e representativas são necessárias para a prática da responsabilidade efetivamente social.

Ainda sobre as tendências mais atuais, chama a atenção a leitura que Voltolini (2011) faz da produção de John Naisbitt, futurólogo norte-americano autor da obra Megatendências em 1982. A leitura de Voltolini desenvolve-se a partir da obra intitulada “O líder do Futuro”, de Naisbitt (2007), que reúne ideias associadas ao contexto de atuação dos líderes da

sustentabilidade. São onze os modelos mentais sugeridos por Naisbitt a líderes interessados com a antecipação do futuro, quatro deles selecionados por Voltolini (2011) para o contexto da sustentabilidade:

- Modelo 1: Embora muitas coisas mudem, a maioria delas parece constante

Com esta afirmação, Naisbitt confronta o famoso bordão de que, nos negócios, a única certeza é a mudança. Para o pensador tal ideia peca pelo excesso de generalidade. (...) O desafio consiste, portanto, em distinguir modismo de tendência.

- Modelo 2: Compreenda o poder que há em não precisar estar certo

As pessoas são culturalmente condicionadas a ter de estar certas. Sempre. O seu excesso constitui barreira à aprendizagem e, por consequência, à mudança e à inovação. Não ser obrigado a ter razão, ao contrário, dá liberdade para ousar, dirigir na contramão e pensar “fora da caixa”.

- Modelo 3: A resistência à mudança diminuirá se os benefícios forem reais

- Modelo 4: Não se obtêm resultados resolvendo problemas, mas explorando oportunidades

Essa é uma ideia fortemente defendida pelos dois Peters, o Drucker e o Senge, ainda que com argumentos diferentes. Para Naisbitt, caçadores de oportunidades lidam com o futuro. Já os resolvidores de problemas trabalham com o passado. (VOLTOLINI, 2011, p. 60).

Assim, a proposta é que as tendências contemporâneas estejam resumidas a seguir.

Perfil / tendências contemporâneas

Figura 3: Tendências contemporâneas

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Tendências profissionais

Partindo nesse momento para um olhar sobre as tendências do campo de atuação profissional, vale destacar que o momento atual é o de instabilidade, presente em diferentes situações. Do ponto de vista da estrutura das organizações, por exemplo, o que se observa é a migração de um padrão de previsibilidade para um modelo de instabilidade – o que está associado diretamente com a estrutura profissional.

Uma das situações mais exigidas atualmente é a flexibilidade no relacionamento do profissional com o modelo de produção, entre o que se destaca a remuneração, o tempo de duração das atividades, o conteúdo produzido e a permanência física no local de trabalho. Conforme adiantado anteriormente, o contexto mais amplo é o da pós-modernidade, no entanto há outros fatores que influenciam as tendências indicadas, como a própria globalização, a sustentabilidade e a busca por mais bem-estar pessoal.

A este respeito, resgatando o que já foi desenvolvido, e situando o contexto atual com a comunicação e os aspectos profissionais, Bueno (2009) anota que

A incorporação das práticas modernas de governança corporativa, a valorização da responsabilidade socioambiental, a aceleração do tempo e a ampliação do espaço provocadas pelas novas tecnologias, assim como a emergência de questões planetárias, como a sustentabilidade e o inevitável embate entre a perspectiva global e as culturas locais, exigem um novo perfil para a comunicação e para seus gestores (BUENO, 2009, p. VII).

Uma visão complementar a esta é apresentada em artigo de Kunsch (2007). Ao abordar as perspectivas associadas ao mercado, a pesquisadora comenta que o desenvolvimento da comunicação organizacional é uma realidade no Brasil e que as possibilidades são inúmeras. O texto ainda chama a atenção para o crescimento do mercado de produções editoriais especializadas, o que é ocorre por desenvolvimento da própria dinâmica do mercado de atuação, e traz novos desafios aos profissionais. Segundo o texto

Novas frentes de atuação podem ser vislumbradas como grandes possibilidades no mercado profissional. Está ocorrendo hoje uma grande valorização da comunicação interna das organizações. Além disso, o profissional deverá ter capacidade de interagir com as outras áreas da comunicação. Nesse segmento aumentaram muito as possibilidades de atuação tanto de jornalistas quanto de relações-públicas (KUNSCH, 2007, p. 90).

Assim, a proposta é que as tendências do mercado profissional estejam resumidas a seguir.

Perfil / tendências profissionais

Figura 4: Tendências profissionais

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Atribuições

Após a contextualização das tendências contemporâneas mais notórias, e das tendências do mercado profissional, é chegado o momento de elencar de modo mais sistematizado o próprio perfil do gestor de comunicação com base nas pesquisas realizadas. O início ocorre pela compreensão das atribuições deste comunicador, considerando que este exerce um papel de gestão da comunicação e que tem determinadas responsabilidades e atribuições a realizar diante do desafio da comunicação estratégica e alinhada com a sustentabilidade.

Para compreender a gestão da comunicação a partir do ponto de vista da atuação do profissional designado para esta função, a perspectiva adotada é a de uma análise sistêmica e abrangente que gere uma consciência comunicativa em todas as áreas da organização. Duarte; Monteiro (2009), após tratarem do “modo de informação” em contrapartida ao “modo de produção”, e posteriormente lidarem com a necessidade de mais interação entre as áreas e abordarem a criação de uma consciência comunicativa e da competência comunicativa,

dedicam-se especificamente a tratar do “papel do gestor de comunicação”, tema do presente capítulo.

Considerando então que a organização deve ser compreendida como um sistema de interação constante realizado entre todos os profissionais, e que a proposta do presente trabalho é propor também uma comunicação mais transparente e participativa, a estrutura das mensagens deve sofrer uma atualização permanente, direcionada para a ampliação do diálogo. A via de mão dupla é a melhor analogia para exemplificar uma comunicação renovada, mais alinhada com o trânsito de informações e a democratização dos planos construídos dentro das organizações.

Os gestores de comunicação são contratados para serem prudentes, metódicos, disciplinados, para garantirem a perpetuidade e a manutenção da estabilidade organizacional, ao mesmo tempo em que estão no centro da administração da incerteza, da mudança, da instabilidade. Eles precisam de autonomia, iniciativa e adaptabilidade para gerenciar o que foge ao controle, mas não têm autorização para usar a adaptabilidade e iniciativa para mudar (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Uma contribuição complementar sobre as atribuições do gestor de comunicação vem de SOUZA (2010). A obra “O gerente comunicador” propõe-se a ser “um guia prático da comunicação gerencial” e de muitas maneiras sustenta a proposta na medida em que repassa aos leitores sugestões e dicas diretamente associadas com o que o que está ao alcance do comunicador. A avaliação do autor decorre de muita experiência prática e na terceira parte da obra a meta é mapear o manual do gerente de comunicação.

Naturalmente trata-se de uma tentativa de sistematização mais ampla e não direcionada especificamente a uma ou outra organização, mas a essência do capítulo demonstra de modo bastante nítido de que modo a comunicação pode estar associada com as estratégias das organizações. Vale destacar que nesta obra a proposta não é buscar uma convergência com a sustentabilidade, mas sim pensar mais especificamente nas atribuições do gestor de comunicação. Assim, são sete os passos sugeridos por Souza (2010) para a boa comunicação gerencial. Cada um dos passos é seguido pela indicação dos responsáveis, por o que fazer, o como fazer e o que evitar. Para estabelecer um foco, o conteúdo apresenta-se a seguir em sua essência.

1. Querer comunicar;
2. Criar, implantar e manter uma cultura de comunicação e valorização do diálogo na empresa;

3. Entender bem as quatro dimensões da comunicação interna: estrutura, fluxo, conteúdo e clima;
 4. Entender os elementos do processo de comunicação;
 5. Criar, implementar e manter um Plano de Comunicação para a companhia, envolvendo a participação de todos com a coordenação da área ou diretoria de Comunicação Social;
 6. Dar e receber retorno (resposta ou *feedback*) da comunicação;
 7. Promover a comunicação no dia a dia.
- (SOUZA, 2010, p. 92).

Partindo então para uma leitura alinhada com o objetivo de compreender o perfil deste profissional, e considerando que este estabelece com a sustentabilidade pontos de convergência, podemos aproveitar a análise já feita por Voltolini (2011) para refletir neste momento sobre as atribuições. Em sua obra “Conversas com líderes sustentáveis”, já comentada anteriormente, o jornalista e consultor não trata especificamente sobre os comunicadores, mas sobre os líderes, em geral de altos cargos corporativos e de diversos cargos. À página 68, porém, Voltolini faz uma análise do modelo proposto pelo Pacto Global das Organizações das Nações Unidas (ONU) e extraiu vinte atribuições para o líder em sustentabilidade. Por questão de foco, apresenta-se a seguir as atribuições deste líder associadas com o comunicador.

Comandar a elaboração de uma estratégia consistente de sustentabilidade para a empresa, buscando a cooperação entre as diferentes áreas e as questões/causas mais relevantes para o negócio e o seu setor de atuação;

Fazer com que o conceito permeie a cultura organizacional, transformando-o em um valor corporativo relevante para a definição da identidade da companhia;

Assegurar que a empresa identifique, de forma clara, todos os impactos socioambientais negativos causados por suas operações; cuidar para minimizá-los ou eliminá-los;

Envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de treinamento e desenvolvimento, e também sistemas sólidos de incentivo;

Analisar cada elo da cadeia de valor, mapeando impactos, riscos e oportunidades;

Envolver fornecedores na estratégia da sustentabilidade; sensibilizar, treinar e capacitar parceiros de negócio; monitorar o quanto estão alinhados com os compromissos e práticas da empresa;

Realizar investimento social alinhado com as competências da empresa e o contexto organizacional de seu negócio, enquadrando-o em sua estratégia de sustentabilidade; atuar sempre em sintonia com as políticas públicas correlacionadas para garantir maior eficácia nos resultados;

Integrar campanhas e iniciativas públicas, assumindo, em suas comunicações (palestras, aulas magnas, artigos), compromissos com as questões mais relevantes de sustentabilidade;

Coordenar esforços com outras organizações – de primeiro, segundo e terceiro setor – a fim de potencializar investimentos e não anular outras iniciativas de desenvolvimento sustentável;

Cooperar com organizações do mesmo setor e com outras partes interessadas em iniciativas que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns, local ou globalmente, com ênfase naquelas que venham a ampliar o impacto positivo sobre a cadeia de valor;

Comunicar, de forma ampla, os resultados e a evolução de suas práticas de sustentabilidade visando prestar contas às partes interessadas e à sociedade, e também estimular o comportamento sustentável de outras empresas. (VOLTOLINI, 2011, p. 68).

Um breve análise das atribuições selecionadas a partir da obra citada indica que, das vinte atribuições indicadas pelo autor para o líder em sustentabilidade, dez delas estão intrinsecamente relacionadas com as atribuições do gestor de comunicação. A perspectiva é promissora no sentido em que, se a convergência entre as duas áreas for ampla, conforme sugerido (comunicação da sustentabilidade, comunicação para a sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação), o gestor de comunicação tem todas as condições de contribuir a partir de um papel cada vez mais estratégico e protagonista para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações.

Assim, a proposta é que as atribuições estejam indicadas a seguir.

Figura 5: Atribuições

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Formulação estratégica

Primeiro item das atribuições, a formulação da estratégia está associada com a vertente estratégica da comunicação organizacional discutida anteriormente. Diante da evolução histórica da comunicação, e dos desafios colocados pelos públicos com os quais a organização se relaciona, a formulação da estratégia de comunicação é essencial e compõe a atribuição inicial do gestor de comunicação.

A estratégia em comunicação está plenamente associada com a aplicação de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou estruturais para que objetivos definidos sejam alcançados. Significa, na prática, que nenhuma ação de comunicação pode estar descolada de uma estratégia calculada, objetiva, pragmática. A este respeito Rodolfo Guttilla falou em entrevista concedida para esta pesquisa.

Eu acho que nas atribuições a formulação da comunicação estratégica vem antes do plano de comunicação você tem que formular a estratégia, que é uma atividade do profissional. Ele define a estratégia, formula a estratégia, define um plano de comunicação, o mapeamento dos públicos vem antes do plano e vem antes da formulação da estratégia. Porque depois o plano de ação, o canal que você vai usar, a construção da narrativa, a gestão do conhecimento complementam (GUTTILLA, 2012).

A formulação estratégica da comunicação deve desenvolver-se também uma vez que, nas últimas décadas, a organização da sociedade fez com que as organizações se fortalecessem, o que gera um contexto de atuação ainda mais complexo e produtivo para o desenvolvimento de uma comunicação planejada, que gere resultados a partir de objetivos, metas e indicadores de resultados.

Elaboração de um plano de comunicação

Inserida entre as atribuições do gestor de comunicação, a elaboração de um plano é atividade complexa e permanente, que deve sempre estar atualizada e em sintonia com a cultura organizacional. Embora muito associado à área de comunicação, o plano, pelo aspecto estratégico que tem, é algo construído coletivamente e serve como um documento de referência para as ações mais específicas de comunicação. Uma ampla abordagem sobre este assunto é feita a seguir, que servirá de referência na sequência.

O plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações. Como o plano de marketing se preocupa com o negócio em todas as vertentes ligadas ao mercado, ao produto e ao consumidor, a área de relações públicas deve trabalhar para formatar todo um plano de estratégico de comunicação institucional, administrativa e interna no âmbito da comunicação organizacional, tendo como alvo todos os públicos vinculados com a organização (KUNSCH, 2003, p. 247).

A formulação do plano estratégico de comunicação organizacional, seguindo a referência da autora citada, compreende três etapas: (1) elaboração de um diagnóstico, (2) o planejamento e (3) a gestão.

O diagnóstico, primeira etapa, tem o objetivo de identificar os elementos que compõem a organização, e dados são utilizados para análise. Nesse sentido, o que importa ao diagnóstico é a identificação da missão, da visão e dos valores da organização, para que depois se pense na definição do negócio e na análise do ambiente externo, setorial e interno.

Na sequência, a segunda etapa diz respeito ao planejamento estratégico da comunicação organizacional, com seis fases próprias: a definição da visão e dos valores da comunicação, especificamente; o estabelecimento de filosofias e políticas; a determinação de objetivos e metas; o esboço de estratégias gerais; o relacionamento dos projetos e programas específicos; e a montagem do orçamento.

Terceira e última fase da formulação do plano estratégico de comunicação organizacional, a gestão estratégica

(...) tem a ver com a implementação do plano de comunicação. Todos os conceitos mencionados sobre a gestão ou administração estratégica, bem como o pensamento estratégico, se aplicam também na área de comunicação. Não adianta elaborar sofisticados planos estratégicos se eles não forem executados. Nesse sentido, alguns cuidados e estratégias devem ser considerados (KUNSCH, 2003, p. 274).

Em primeiro lugar a divulgação do plano torna público o material produzido para o público interno, o que significa engajamento e um estímulo à participação. Tal procedimento não deve prescindir de um treinamento, que possa oferecer informações mais detalhadas sobre o que foi proposto. Na sequência, também é importante que se pense de modo bastante prático na implementação do plano, o que significa colocá-lo em prática.

Terceira etapa da gestão, o controle das ações deve ser um processo contínuo e estabelece os indicadores para a avaliação das ações realizadas. Para isso são importantes os

fluxogramas e quadros de controle. Para finalizar, a avaliação dos resultados faz parte de uma análise mais ampla que tem o objetivo de fazer uma leitura crítica sobre a eficácia das ações realizadas.

O planejamento estratégico, quando bem formulado, poderá fazer grandes melhorias para o processo de gestão organizacional, sendo aplicável em qualquer tipo de organização (...). Além disso, é uma excelente forma de fundamentação e subsídios para um posterior planejamento de relações públicas, já que estuda, em profundidade, a organização e seus públicos, num contexto ambiental bastante abrangente, com a preocupação de estabelecer políticas, estratégias, objetivos e planos de ação condizentes com a realidade e as necessidades detectadas (KUNSCH, 2003, p. 276).

Mapeamento de públicos

Dando sequência às atribuições, o foco nesse momento é analisar o mapeamento dos públicos como atribuição essencial do gestor de comunicação. A razão é que as narrativas não são construídas senão para os públicos, e a utilização dos recursos detalhados no próximo item pretendem ser elucidativas. Sobre esse assunto cabe destacar que um dos maiores desafios atuais (e que será abordado em capítulo próprio a seguir) é o da customização das mensagens. Isso ocorre pela mudança no conceito de público, mais associada recentemente com mais opções de canais de comunicação, e por isso mesmo menos suscetíveis às mensagens organizacionais.

Outro fator de interesse científico é a melhor seleção que os públicos realizam das mensagens que recebem. Isso ocorre em grande parte por incentivo e facilidade das novas mídias digitais de comunicação, que ampliaram em grau exponencial a possibilidade que todas as pessoas têm de serem emissores e não somente receptores. Cada vez mais os públicos estarão dispersos e terão sempre mais chance de escolha das mensagens que desejam e daquelas que rejeitam. Trata-se de uma mudança estrutural das mensagens de comunicação, que influencia diretamente o trabalho do gestor de comunicação. Além disso, vale destacar que esta multiplicidade de canais de comunicação jamais visto dá aos públicos a oportunidade de confrontar versões sobre a mensagem que recebe, e tomar a melhor decisão com base no que apurou.

Do ponto de vista das mensagens direcionadas aos públicos das organizações, vale lembrar que cada público da organização tem configurações próprias, por exemplo, em relação às expectativas, à linguagem, aos valores e às preocupações. Um trabalho de fôlego

sobre o assunto vem de Fábio França em sua obra “Públicos – como identificá-los em uma visão estratégica”. Naturalmente esta visão parte do pressuposto de mensagens criadas a partir da organização, e a expectativa dos próprios públicos em relação a tais mensagens também serão discutidas posteriormente. Assim, de modo sistemático, o autor (FRANÇA, 2008, p. 105) sugere nove passos para a identificação dos públicos.

1. Selecione todos os públicos que se relacionam com a organização. É aconselhável uma listagem ampla, uma pauta, sem levar em conta a importância dos públicos.
 2. Identifique, em seguida, os públicos com os quais a empresa se relaciona de maneira mais frequente. Lembre-se de que a determinação dos públicos é situacional (não fixa) e, portanto, difere de empresa para empresa, de acordo com os objetivos de cada um.
 3. Defina quais são os públicos de maior interesse para a organização, ou seja, aqueles que são imprescindíveis para o desenvolvimento de seus negócios essenciais.
 4. Determine, em seguida, com clareza, o tipo de relação existente entre organizações e públicos, estabelecendo se é uma relação de negócios, política, operacional, classista, profissional, social, institucional.
 5. Defina qual é o objetivo de relacionamento empresarial com esses públicos, a partir da natureza da relação.
 6. Indique o nível de dependência da interação: o grau de dependência do público com a empresa é que irá determinar se a dependência é total, parcial, ou, em termos lógicos, essencial, não essencial.
 7. Nível de participação: examine o grau de participação nos negócios da empresa e na sua promoção institucional e mercadológica.
 8. Delimite a temporalidade (duração) da relação, se é permanente, efêmera, pois essa indicação ajudará na definição das formas de relacionamento.
 9. Discrimine as expectativas da organização em relação a seus públicos, pois isso é importante para a elaboração de programas (programas de comunicação, por exemplo) e para a aferição dos resultados das ações programadas.
- (FRANÇA, 2008, p. 105).

Com base nessa perspectiva, e direcionando a apresentar a análise para a sustentabilidade, é muito oportuno resgatar a publicação de 2010 do Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Na página 25, a propósito da discussão do que as organizações devem ou não fazer, os itens a seguir foram analisados por *stakeholders* impactados diretamente pelas ações das empresas. A publicação chama a atenção para o impacto gerado nos *stakeholders*, o que confirma a função ampla e integradora das organizações como agentes indutores da transformação econômica e socioambiental na comunicação de suas práticas sustentáveis.

<div> ☐ Comunicação PARA A sustentabilidade ☐ Comunicação DA sustentabilidade ☐ Comunicação sustentável </div>								
O que a empresa em busca da sustentabilidade DEVE fazer:	STAKEHOLDERS IMPACTADOS							
	FUNÇÃO-ÁREAS	ACIONISTAS	INVESTIDORES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	MEIO ACADÊMICO
Estimular as redes COLABORATIVAS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
PESQUISAR a opinião pública	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐
Ampliar os canais INFORMAIS e atuar em REDE	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
PLANEJAR suas ações e INFORMAR os stakeholders	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Buscar a COERÊNCIA entre FORMA e CONTEÚDO	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☒
Criar ações com ENVOLVIMENTO e PARTICIPAÇÃO de diversos públicos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Capacitar em sustentabilidade os PARCEIROS DE COMUNICAÇÃO	☒	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☒
Ter veículos de COMUNICAÇÃO INTERNA eficazes	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Usar MÍDIAS DIGITAIS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Sistematizar e divulgar suas melhores PRÁTICAS	☒	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☒
Cuidar das PESSOAS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Estimular as REDES SOCIAIS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Desenvolver FORNECEDORES LOCAIS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Alinhar os DISCURSOS e os CONCEITOS às práticas da empresa	☒	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☐
INOVAR, INCREMENTAR, EDUCAR, CAPACITAR	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Fazer PUBLICIDADE alinhada aos conceitos de sustentabilidade	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐
Buscar SINERGIA da comunicação com o negócio	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐
Só realizar EVENTOS SUSTENTÁVEIS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Promover a COMUNICAÇÃO INCLUSIVA, usando o "NÓS"	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Avaliar o Público e só COMUNICAR DEPOIS DE AGIR	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
O que a empresa em busca da sustentabilidade DEVE fazer:	STAKEHOLDERS IMPACTADOS							
	FUNÇÃO-ÁREAS	ACIONISTAS	INVESTIDORES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	MEIO ACADÊMICO
Promover o esclarecimento da CADEIA DE VALOR quanto à sustentabilidade	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Buscar fornecedores SUSTENTÁVEIS	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☒	☐
Fazer COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
SER ACESSÍVEL E INCLUSIVA via Web (definições visuais)	☒	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒
Falar dos BENEFÍCIOS concretos, e não supostos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Fazer RELATÓRIOS de atividades REAIS, e não fantasiosos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Manter PARCERIAS com instituições de ensino (MEC)	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☒
Apoiar a EDUCAÇÃO para a SUSTENTABILIDADE	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☒
DESCENTRALIZAR OS PROCESSOS, SIMPLIFICAR	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
Traçar CENÁRIOS para estabelecer ações de comunicação eficientes	☒	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☐
Informar, educar e CONVENCER AS LIDERANÇAS	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Usar INDICADORES e mostrar aos stakeholders ações que os IMPACTAM direta e indiretamente	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Exercitar a COMUNICAÇÃO INSPIRADORA, MOBILIZADORA e alinhada a CAUSAS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Ter postura prática e gerenciamento preventivo de CRISES E RISCO	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Equilibrar comunicação de MASSA e comunicação SEGMENTADA	☒	☒	☒	☐	☒	☐	☐	☐
Segmentar a comunicação valorizando a CULTURA LOCAL	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☒	☐

Figura 6: Stakeholders impactados pelas ações das empresas

Fonte: Guia CEBDS (2010, p.25)

Tais recomendações naturalmente necessitam que haja uma adaptação da sustentabilidade para o setor de atividade da organização em que o comunicador trabalha, sem o que o sucesso da própria sustentabilidade corre risco.

Seleção de canais de comunicação

Considerando o objetivo de sugerir uma comunicação competente, que gere resultados também para o desenvolvimento da sustentabilidade, defende-se que após o mapeamento dos públicos é necessário que se estruture de modo racional e efetivo a seleção de canais de

comunicação. A proposta vem ao encontro da necessidade de direcionar a cada um dos públicos mensagens próprias, estabelecidas dentro dos canais mais utilizados por este público, em uma certa linguagem e com certa expectativa de compreensão.

Como toda mensagem direciona-se a um público, e carrega dentro de si propósitos previamente estabelecidos, a sugestão é a de estabelecer do modo mais preciso possível qual é o canal mais adequada para enviar determinada mensagem ao público selecionado. Destaca-se que é importante e fundamental que as organizações não atuem de modo dúbio nesse propósito uma vez que mensagens dispersas geram dificuldade de compreensão. O fato dos públicos serem dinâmicos e de dialogarem também entre si exige da organização uma proposta alinhada, que evite intrigas e desconfiança frente à mensagem compartilhada.

Nesse sentido, ainda utilizando o Guia do CEBDS já citado, o quadro reproduzido na sequência estabelece uma detalhada matriz com o cruzamento de canais de comunicação por *stakeholder*. Muitas poderiam ser direcionadas a mais de um público de interesse, que a linguagem seja adequada a esse leitor/interlocutor. Outra importante recomendação lembra que cada ferramenta ressignifica sua importância a partir do setor de atuação e porte da organização. A proposta é destacada nesse momento pois também está inserida em uma perspectiva da comunicação para a sustentabilidade.

Ferramentas ou canais de comunicação	STAKEHOLDERS															
	COLABORADORES	FORNECEDORES	DISTRIBUIDORES	ACTIONISTAS	INVESTIDORES	CONSUMIDORES/CLIENTES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	INSTÂNCIAS REGULADORAS	ORGANIZAÇÕES SETORIAIS	ORGANISMOS MULTILATERAIS	SOCIEDADE CIVIL E ORGANIZAÇÃO	ASSOCIAÇÕES TRABALHISTAS	MÉDIA ACADÊMICO	CONCORRENTES
Relatório de Sustentabilidade (anual impresso)	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☐
Web Relatório de Sustentabilidade Anual (Hotsite)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Revista/Jornal interno	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Revista/Jornal externo	☐	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Boletins e cartas de esclarecimento de projetos	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☒	☐
Website	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Intranet	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Programas de "Diálogos com Stakeholders"	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐
Treinamentos e capacitação	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Programas de visitação	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐
Assessoria de imprensa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐
Publicidade e propaganda	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Marketing direto/ E-mail marketing	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☒	☒	☐
Eventos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐
Apresentações institucionais	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐
Mídias e redes sociais	☒	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Campanhas de endomarketing	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Figura 7: Relação entre canais de comunicação e stakeholders

Fonte: Guia CEBDS (2010, p.58)

Construção de narrativas

Dando continuidade, o mapeamento dos públicos e a seleção dos canais de comunicação para a transmissão de mensagens ocorre por meio das narrativas que são construídas pelas organizações. A sustentabilidade por exemplo pode ser repassada enquanto conceito ou como valor a partir de uma determinada narrativa, e esta é mais uma atribuição do gestor de comunicação.

Todas as narrativas organizacionais, nesse sentido, operam dentro de um determinado ritmo, com uma linguagem própria, a partir de um conteúdo selecionado e é produzida em uma escala de gradação evolutiva que gere um significado.

Assim, a narrativa da sustentabilidade assume um papel de absoluta importância para o envolvimento de diferentes públicos e a consolidação das decisões realizadas. A narrativa organizacional deve ser, na prática, a expressão da cultura organizacional, e incorporar os pontos de vista dos inúmeros públicos e redes relacionais. Quando associada diretamente às memórias e ao conhecimento, demonstram o comprometimento da empresa com a sociedade e revelam a sua responsabilidade histórica.

Tal pontuação é necessária já que, lamentavelmente, a maioria das organizações ainda considera que não se pode perder tempo com as narrativas, e que as ações dos colaboradores devem estar voltadas aos resultados, tal tentativa em médio prazo deve mostrar-se frustrada.

A dificuldade é intrínseca à proposta que se realiza, e deve considerar a mudança do perfil da sociedade e dos públicos com que as organizações se relacionam. Vive-se um questionamento da evolução do indivíduo em multivíduo, muitos inseridos na lógica do trabalho do conhecimento, não tão mais acessíveis do ponto de vista da formação da opinião. O fato é ainda mais complexo na perda de força que a grande mídia apresenta com a ascensão definitiva das novas tecnologias de informação e comunicação, somada ao amadurecimento social, econômico, cultural e intelectual por que passa o Brasil, fatores que geram uma visão mais crítica e seleta de mensagens.

Vale pontuar que a narrativa organizacional está esgotada atualmente como discurso único voltado exclusivamente para o aumento da produtividade. Outras formas narrativas, com outros conteúdos, de preferência customizados são exigidos para a decodificação das mensagens, o que confira a nova narrativa, que não pode ser mais produzida apenas a partir da administração. A justificativa é a complexidade das questões que envolvem a organização, seus integrantes, seus processos e riscos produtivos. Uma nova narrativa é necessária, ainda mais renovada se afinada com a sustentabilidade organizacional.

Gestão do conhecimento

Do ponto de vista da gestão, é valioso pontuar que o trabalhador contemporâneo que ora se desenha deve trabalhar necessariamente com a gestão da informação e do conhecimento. A gestão é então o modo como se realizam os processos de implementação adaptados aos sistemas internos e *stakeholders*.

A abordagem de gestão do conhecimento pressupõe em primeiro lugar a atuação de um profissional disposto a estruturar um amplo material e de disponibilizá-lo de modo efetivo para os públicos selecionados. Na prática, enquanto área de comunicação organizacional, tal gestão ocorre por meio da criação de bancos de dados, da criação de bancos de imagens e de demais produtos institucionais que estejam atualizados e disponíveis para o público de interesse.

Desse modo, gerir o conhecimento é uma atribuição do comunicador na medida em que este profissional tem formação e capacidade para selecionar informações importantes à organização e transformá-las em mensagens estruturadas dentro de um determinado modelo discursivo para determinado público. Para uma atuação em assessoria de imprensa, por exemplo, a gestão do conhecimento se faz presente na medida em que o assessor organiza e tem ao seu dispor todo um acervo institucional atualizado e pronto para ser adaptado à necessidade de quem a solicitar.

Neste caso da imprensa, por exemplo, é fundamental que este profissional tenha ao seu dispor dados estatísticos sobre a organização, um release institucional, um banco de imagens adequado, um banco de fontes, um banco de personagens, e uma clareza muito bem desenvolvida sobre o que oferecer de material e com qual objetivo.

Para o ambiente interno a atuação de gestão do conhecimento também é oportuna na medida em que o gestor de comunicação é o que tem mais condições técnicas e intelectuais de disseminar valores, atitudes e mensagens de incentivo aos funcionários. É fundamental então que se pense nas redes de contato que podem contribuir com esta causa, delegando responsáveis, divulgando resultados e iniciativas semelhantes, incentivando o diálogo e valorizando a equipe. A meta é a de uma atuação constantemente atualizada, em que a atuação do ponto de vista instrumental e estratégico deve estar respaldada por uma inteligência superior, intelectual.

Competências

Em artigo já citado que aborda o tema “Potencializando a comunicação nas organizações”, destaca-se que

Competência é uma palavra que vem do campo jurídico para designar a aptidão ou a qualidade legítima que uma autoridade possui para praticar certos atos. Por extensão, diz-se que alguém é competente quando detém conhecimentos, habilidades, capacidade para realizar determinada tarefa de modo efetivo (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 346).

Tratando então das competências do gestor de comunicação organizacional, há algumas situações sugeridas, muitas vezes associadas à uma visão prática, que exige do profissional o senso de organização para obter soluções exequíveis. Muitas vezes essa capacidade está associada à agilidade para a tomada de decisões, um posicionamento que exige ideias bem definidas, com apego à realidade material e necessidade de criação de canais. A seguir há algumas recomendações para o sucesso das comunicações do ponto de vista de um nível mais racional:

- . Para os gerentes, manter informados os subordinados dos seus valores e percepções, e compartilhar pontos de vista pessoais com eles
- . Construir a confiança com seus subordinados, deixando-os saber como as decisões que são importantes para eles vão ser tomadas, envolvendo-os no processo de tomada de decisão sempre que possível
- . Criar, em todo o corpo administrativo da organização, uma atitude receptiva às informações que vêm dos subordinados
- . Administrar os fluxos de comunicação, distribuindo tarefas específicas de recepção, triagem, estocagem e distribuição das informações. Gratificar iniciativas de comunicação, de questionamento e de compartilhamento espontâneo de informações
- . Uma vez que uma organização decida ser comunicativa, deve pensar em realizar mudanças de estrutura, tanto formal quanto física, que facilitem esta

comunicabilidade. É demais sabido que estrutura organizacional e estrutura de comunicação são completamente dependentes. Tornar-se comunicativa é tornar-se fluída, e isso se acompanha de uma menor resistência às mudanças necessárias para atingir os objetivos pretendidos

. Preparar as gerências para fomentar uma comunicação horizontal positiva, permitindo que lideranças legítimas e informais se criem, gerando muitos exemplos positivos a serem seguidos (FISHER; SCHULER, 2003).

Assim, a proposta é que as competências estejam indicadas a seguir.

Figura 8: Competências

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Ampliar diálogo e motivação

A questão do diálogo aparece como mais uma competência do gestor de comunicação na medida em que ele tem condições de atuar para ampliar o acesso dos públicos partícipes na

realidade organizacional. Pelos estudos já realizados pode-se afirmar que a satisfação, do ponto de vista dos funcionários, está muito associada ao nível de informação e participação que lhe é oferecido pela organização. Nenhum funcionário mal informado e excluído de todas as decisões mantém-se motivado. Em maior ou menor grau, todos aspiram por um mínimo de respeito ao conhecimento que têm e à experiência que trazem.

Nesse sentido, como aborda-se também a comunicação interna como integrante da atuação do gestor de comunicação, é válido destacar que sugere-se uma competência bastante desenvolvida para que o diálogo seja, além do discurso, uma prática na organização. Essa proposta deve ser parte de uma cultura organizacional, responsável pelo bom nível de satisfação dos envolvidos. Convém sempre lembrar que, seres humanos que somos, todos temos a constante necessidade de atualização sobre as estratégias e as decisões organizacionais. A simples execução de tarefas sem uma compreensão do seu contexto é um grande incentivo para a morosidade e a falta de entusiasmo dos profissionais. Sobre esse assunto é muito adequado posicionar a obra de Matos (2006), que escreveu justamente sobre “A cultura do diálogo”. Em suas palavras

Saber ouvir transcende o ato de escutar; é compreender a pessoa que se expressa; é entender a mensagem que ela transmite; é assimilar o que é dito por palavras, atitudes, gestos ou silêncio; é perceber a grandeza da essência da comunicação e do diálogo; é alcançar a plenitude do relacionamento humano. É dar e receber informações e emoções” (MATOS, 2006, p. 18).

Do ponto de vista da promoção da sustentabilidade – foco do presente estudo – a competência para a ampliação do diálogo ganha maior importância já que por definição a sustentabilidade propõe no mínimo uma atuação mais comprometida com os aspectos ambiental e social – o que se reflete no aspecto social dos funcionários. Pensar em sustentabilidade significa estimular uma relação mais igualitária, menos autoritária, uma relação de maior confiança e de maior espontaneidade em que propostas criativas, por força da necessidade de atualização, criam o futuro e deixam estruturas mais conservadoras atrasadas em relação às mais dinâmicas. Seguindo nesse sentido o autor citado defende inclusive que o diálogo gera diferencial competitivo já que

O diálogo é um dos mais eficazes instrumentos estratégicos de gestão e verdadeiro diferencial competitivo para empresas que queiram alcançar progresso sustentado. É fácil constatar que a força e prosperidade de uma organização moderna são condicionadas ao bom fluxo de suas informações funcionais e operacionais e à

qualidade da comunicação e do relacionamento que mantém com os seus públicos interno e externo.

Diálogo é:

- Abertura para a comunicação (falar/ouvir/dar *feedback*)
- Essência da democracia
- Conversação
- Relacionamento humano
- Interação
- Convivência da diversidade
- Compartilhamento da informação
- Aprendizado
- Troca de ideias
- Negociação
- Respeito mútuo
- Liberdade de expressão

Diálogo gera:

- Diferencial competitivo
- Motivação
- Coesão
- Comprometimento
- Conhecimento
- Criatividade
- Inovação
- Qualidade
- Excelência
- Compreensão
- Ação conjunta
- Trabalho em equipe
- Cooperação
- Desenvolvimento
- Competência
- Aperfeiçoamento contínuo
- Acordos
- Visão estratégica
- Atendimento à demanda
- Responsabilidade social
- Consciência ética
- Superação de desafios
- Soluções
- Bons negócios
- Melhores resultados

(MATOS, 2006, p. 112).

A associação entre o diálogo e a motivação foi disponibilizado no mesmo tópico pois acredita-se que o relacionamento maduro entre os profissionais ocorre pela confiança e pelo respeito. A motivação, nesse sentido, tende a ocorrer quando a equipe tem acesso aos rumos, aos objetivos, aos valores e a visão da empresa. Do ponto de vista específico dos funcionários, algumas técnicas podem auxiliar nessa motivação. A incorporação dessas técnicas apresenta sintonia com o objetivo da presente pesquisa já que pressupõe uma atenção mais desenvolvida sobre o diálogo e meio de valorização a de maior participação por parte da equipe.

1. Passar as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
 2. Dar *feedback* regular às demandas de informação da equipe e verificar se as informações foram entendidas;
 3. Solicitar ideias e envolver a equipe em decisões sobre suas funções;
 4. Criar canais de comunicação fáceis de usar;
 5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que motiva;
 6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre;
 7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito;
 8. Reconhecer o poder de sua presença física na gestão da área;
 9. Enviar mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho;
 10. Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
 11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
 12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
 13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar melhor o trabalho;
 14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários; usar o desempenho como base para a promoção;
 15. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários;
 16. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo;
 17. Estimular o sentido de comunidade;
 18. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem;
 19. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. O que inclui a participação nos resultados;
 20. Utilizar corretamente a comunicação escrita.
- (SOUZA, 2010, p. 100).

Gerar e mensurar resultados

Nem é preciso ser extenso para lembrar que gerar resultados é condição imprescindível para uma atuação profissional valorizada, em qualquer área e também na comunicação. As pesquisas mais recentes demonstram que a produtividade da equipe é esperada na maior parte das organizações. Uma vertente mais recente da comunicação que chega como importante desafio aos comunicadores, que devem paulatinamente desenvolver competência para isso, é a mensuração de resultados na área.

Ao final a mensuração de resultados será abordada como um dos grandes desafios do comunicador organizacional tamanha é sua oportunidade de provar-se estratégico. Mas, para isso, a comprovação da sua necessidade não ocorre por sensibilização da alta direção, mas de demonstrações calcadas em resultados, de preferência numéricos. É provando a importância da comunicação que ela vai se tornar sempre mais estratégica, e tal mensuração é a competência exigida tratada agora.

A respeito deste assunto uma obra de fôlego dedicada exclusivamente ao “Retorno dos investimentos em comunicação – avaliação e mensuração” foi publicada em 2010. A obra foi organizada pelo pesquisador Mitsuro Yanaze com sua equipe da ECA-USP e tem o propósito de mostrar que resultados exatamente as organizações têm ao investir em comunicação. A proposta aqui não é a de abordar as metodologias de mensuração de resultados, mas trazer ao leitor uma leitura essencial do que é mensuração em comunicação. A primeira e mais essencial questão é a do seguinte questionamento: “Por que mensurar”, ao que o livro citado aponta:

É importante iniciar este capítulo analisando objetivamente a necessidade de mensuração do retorno dos valores investidos em comunicação. Panella (2007, p. 283) apresenta 5 respostas de Assael Adary e Benoit Volatier sobre a questão “Por que mensurar?”

- Para provar a maturidade da função do profissionalismo dos atores
 - Para justificar o orçamento, obter a prova do retorno sobre o investimento
 - Para ver reconhecido e valorizado o trabalho realizado
 - Para otimizar a estratégia e suas ações de comunicação
 - Para apoiar a tomada de decisão e a avaliação de riscos
- (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010, p. 137).

Na sequencia a mensuração é associada à lógica da comunicação como investimento pois todas as ações de comunicação têm consequências econômicas para a organização. Tal situação está diretamente associada à atuação do gestor de comunicação e a necessidade de desenvolver uma competência para lidar com essa mensuração de resultados. Como diz a mesma obra, em referência às questões acima colocadas:

A partir dessas respostas, se percebe o quanto a mensuração de resultados tem caráter urgente e relevante para a empresa, mas principalmente para os gestores da comunicação. Isso fica claro quando identificamos dois direcionamentos nas respostas: 3 delas versam sobre a valorização e o reconhecimento do profissional de Comunicação no contexto organizacional, e apenas 2 respostas mencionam o seu papel estratégico no auxílio da tomada de decisão e na otimização de recursos.

Ratificamos a necessidade cada vez maior de o gestor de comunicação buscar conhecimento básico de finanças e do manuseio de números e índices. Estes, aliados à sensibilidade e ao conhecimento do contexto mercadológico, constituem ferramentas de construção de um diálogo mais afeito ao campo dos resultados econômicos (YANAZE; REIRE; SENISE, 2010, p. 138).

Liderar equipe

Colocada como uma competência associada ao gestor de comunicação, a liderança, e o saber liderar é necessidade de todos os profissionais que pretendem contribuir com uma

posição de destaque em qualquer organização. A liderança naturalmente leva à resultados e na maior parte das vezes é utilizada, nas empresas, para a busca de resultados econômicos. Como a meta nesse momento não é negar a necessidade de uma atuação de liderança em busca de resultados, mas que estes sejam também sociais e ambientais, pelo menos, a liderança é uma competência importante para o gestor de comunicação.

São inúmeras as definições e não é objetivo do presente texto eleger uma que seja a melhor. O fato que se pretende destacar é que, se o modelo tradicional privilegiava o líder autoritário, a situação atual sugere que a liderança siga um outro conceito: o da liderança democrática.

Nas empresas sintonizadas com o ambiente de mudanças que a nova sociedade começa a propor, o gerente feitor que obriga o empregado a ser um reles cumpridor de tarefas está ficando em completo desuso. Isto porque o perfil do empregado que atende à demanda desejada pelas empresas exige talento multidisciplinar, aptidão para compreender o planejamento estratégico, estabelecer objetivos, identificar tendências e oportunidades, com visão de curto, médio e longo prazos, disciplina financeira, ousadia e atitude (SOUZA, 2010, p. 169).

O que o autor citado quer dizer é que se há um determinado perfil renovado e exigido por parte do gestor de comunicação, há também um perfil de profissional como interlocutor que deseja ser incluído e valorizado. Significa na prática que o líder do presente e do futuro precisa criar uma visão e motivar os outras a realizá-la, o que só pode ocorrer por meio do envolvimento de todos e do estímulo às grandes ideias.

Há ainda outras atitudes que contribuem para maior produtividade dentro das organizações. Em primeiro lugar o que costuma trazer bastante resultado é a substituição da liderança pela autoridade (conforme já indicado anteriormente), pela liderança pela motivação. Isso significa que os gestores devem demonstrar, se possível assiduamente, como os esforços das pessoas contribuem para os resultados finais, comunicação esta que deve estar estruturada inclusive nos canais oficiais de comunicação.

A simplificação de processos também é importante na medida em que possibilita a recriação de antigas práticas obsoletas, assim como o envolvimento da equipe, o que pode ser realizado em momentos informais.

Ainda do ponto de vista da liderança, há um conceito muito pouco discutido, mas de ampla importância nos ambientes organizacionais: o humor. Divertir-se no trabalho não tem necessariamente relação nenhuma com a irresponsabilidade, mas sim com o desenvolvimento

da criatividade e do bem-estar. Considerando que a maior parte dos profissionais passa a maior parte da vida trabalhando, o humor faz com que o índice de satisfação da equipe esteja elevado, e que o trabalho seja um laboratório de criatividade, em que novas ideias são constantemente apresentadas. Isso é trabalhar com satisfação, o que nem sempre é possível, mas constantemente desejado.

Para aproximar a discussão que vem sendo feita com a sustentabilidade, e assim sempre dialogar com a proposta do presente estudo, cabe resgatar mais uma vez a obra de Voltolini (2011), que dedicou este livro exatamente a analisar o que considera liderança sustentável. O autor resgata o Pacto Global da ONU de 1999 para sinalizar quais seriam os traços distintivos deste líder.

Para o Pacto Global, líderes em sustentabilidade têm, ainda: 1) a coragem necessária para transpor obstáculos à mudança, sejam eles organizacionais, regulatórios ou sociais; 2) a capacidade de produzir transformação efetiva na cultura de uma empresa, influenciando a adoção de novas atitudes e comportamentos; 3) o mérito de compreender o propósito moral e filosófico dessa transformação; 4) a capacidade de exercitar a solidariedade, a tolerância e a transparência, respeitando o outro, acolhendo a diversidade e estabelecendo um diálogo aberto e propositivo com todas as partes interessadas; 5) um elevado senso de responsabilidade que os leva a utilizar seu poder para criar valor não apenas econômico, mas também social e ambiental (VOLTOLINI, 2011, p. 22).

Lidar com tempo

Saber lidar com um tempo é uma competência essencial atualmente. Isso ocorre porque, embora a proposta seja a de uma comunicação que incorpore o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações para a sociedade, o modelo de produção exige que os profissionais organizacionais sigam determinadas agendas e cumpram prazos determinados.

O fator tempo está constantemente relacionado com a atuação profissional, inclusive do gestor de comunicação. Nenhuma ação é feita sem interesse, e todas elas são ou devem ser planejadas para se desenvolverem dentro de um determinado cronograma. Saber lidar com este fator é essencial e o fato é que muitos profissionais brilhantes, afeitos à criatividade, muitas vezes têm dificuldade em produzir o seu melhor em um tempo pré-determinado. É preciso haver seriedade a este respeito e lembrar que no curto prazo o profissional deve agir com agilidade e com a exequibilidade das suas ações. Do ponto de vista do médio prazo, o planejamento já é mais adequado, e para o longo prazo sugere-se uma atuação mais associada com a percepção visionária deste gestor.

Todas as práticas, no entanto, devem estar calcadas em uma atuação que seja cotidiana. A constância e a determinação, além da agilidade e da responsabilidade, são componentes determinantes para a atuação profissional aliada do fator tempo.

A administração do tempo, nesse sentido, é bastante oportuna, e pode ser realizada por algumas etapas, descritas em obra de Mancini (2007, p. 20). Uma delas é adaptar as estratégias às necessidades do momento, em que “o segredo é se ajustar a outras culturas e estilos e ajudar os outros a se adaptarem à maneira como você trabalha”. Tal posicionamento está incluído nos prazos, o que significa que uma boa dose de pragmatismo sempre contribui para a realização das tarefas.

De modo complementar o próprio planejamento já discutido anteriormente é um aliado do profissional que lida bem com o tempo. Estabelecer planos e metas auxilia o gestor a se programar para as ações previstas e, se este planejamento for bem realizado, os imprevistos não desviam o gestor das metas propostas. Desse modo sempre é essencial que o gestor de comunicação saiba atuar em sintonia com o tempo que tem para a execução das tarefas. Uma outra capacidade relacionada ao tempo, desta vez de modo mais amplo, é uma compreensão sobre aspectos históricos das ações de comunicação da organização (com foco em contexto e trajetória), os aspectos do presente (com foco no que fazer agora) e também um olhar para o futuro (associado à sua qualidade empreendedora e visionária).

Lidar com recursos financeiros

Capacidade normalmente dissociada do trabalho de comunicação, o critério para lidar com recursos financeiros deve entrar na pauta de competências dos comunicadores. O fato é que, conforme já discutido no capítulo sobre mensuração, a relação de custo/benefício das ações de comunicação são cada vez mais requisitadas pelas organizações, que desejam saber em que estão investindo e que retornos têm.

Tal posicionamento é uma tendência irreversível, e também se associa com a posição estratégica que a comunicação vem ganhando. Para se estabelecer nesta situação e para ser ainda mais essencial, a comunicação organizacional e seus líderes devem lidar necessariamente com os recursos financeiros.

Isso ocorre porque muitas vezes pode não haver verba prevista para a ação que se propõe, pois isso não foi aprovado pelo planejamento financeiro anual. Outras vezes novas

situações inspiram um investimento não previsto e a comunicação passa a ter menos verba. O fato nesse sentido é que um planejamento financeiro deve estar constantemente associado ao planejamento de comunicação. Vejamos o que diz a citação a seguir.

Os ‘comunicólogos’ são, em geral, extremamente talentosos, propensos por uma veia artística que inspira trabalhos muitas vezes premiados, em reconhecimento a muito envolvimento e paixão. O mundo corporativo, no entanto, exige cada vez mais que nós, comunicadores, aliemos à nossa ‘arte’ uma faculdade com a qual não costumamos ter afinidade: a matemática (BACELLAR, 2005, p. 94).

Prestar contas e demonstrar matematicamente de que modo a verba da organização foi aplicada e que resultado trouxe é hoje uma condição imprescindível para o amadurecimento das práticas de comunicação e da sua perenidade. O gestor do presente e principalmente o gestor do futuro deve conhecer tais métricas. Trata-se de uma competência que será exigida dele, também nas ações que associem comunicação e sustentabilidade.

Gerenciamento de crise

Nenhuma organização está livre de enfrentar crises. E, com a instabilidade que ocorre hoje, já contextualizada na pós-modernidade, e a rapidez da transmissão de informações, qualquer situação mal resolvida pode se transformar em uma imensa crise para a organização.

Várias podem ser as razões que provocam uma crise, mas a única certeza nesse momento é que, se isto ocorreu, é porque a organização estava desprotegida em algum aspecto. Se a crise é gerada por um acidente, um guia deveria ter sido criado para ser usado preventivamente. Saber gerenciar uma crise de modo competente é função também do gestor de comunicação, que tem muito a contribuir em momentos tão delicados como este.

Uma crise pode ser definida, de maneira geral, como uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações (e isso é importante para os comunicadores) podendo assim comprometer sua imagem ou reputação (BUENO, 2009, p. 138).

Considerando a proposta de uma comunicação estratégica, e sua real capacidade de lidar com o fluxo de informações dentro das organizações e para fora dela, o gerenciamento de crise associa-se com a comunicação quando existe um planejamento prévio para que

momentos difíceis sejam contornados. Em muitos casos a crise da organização pode tornar-se pior se houver uma má gestão da comunicação.

Naturalmente é oportuno destacar que um plano anti-crise deve estar sempre pronto e atualizado, e sua importância se revelará se houver uma situação emergencial para a organização. Do ponto de vista da comunicação, o que espera-se é que mensagens rápidas e precisas sejam enviadas aos públicos corretos. Além da rapidez, a crise exige do gestor de comunicação uma maior transparência ao tratar do problema e um comportamento no mínimo responsável se essa situação envolver o meio ambiente ou situações de apelo social.

A comunicação para o gerenciamento de crises envolve múltiplas facetas. Apenas para finalizar devemos frisar que, em muitas situações, as organizações ignoram sua cultura organizacional. Conhecê-la é importante no sentido de tornar mais ágil, mais transparente e mobilizado o esforço interno para enfrentar situações de emergência. (...) Enfim, o processo de comunicação para o gerenciamento de crises pressupõe debate amplo, planejamento adequado, capacitações de fontes, estruturas profissionalizadas e uma gestão em sintonia com as mudanças bruscas e os desafios correspondentes de uma sociedade globalizada (BUENO, 2009, p. 146).

Habilidades

Para tratar das habilidades, é oportuno introduzir o tema antes de analisar cada uma delas, resgatando assim a conceituação feita por Beth Saad e Hamilton Corrêa em publicação dos anais do V Congresso Iberoamericano de Jornalistas na Internet.

O foco do estudo era sobre a relação entre as ofertas acadêmicas e as transformações das Tecnologias de Informação e Comunicação sobre os cursos de jornalismo e demais habilitações de Comunicação. Além das grades curriculares, o estudo dos pesquisadores observou a composição de habilidades (H), competências (C) e atitude (A), considerado o CHA, a partir a gestão de pessoas em ambientes organizacionais.

Competências são características subjacentes de um indivíduo que prevê um desempenho notável ou superior em um trabalho, num cargo, numa organização ou cultura em particular. O conceito de habilidades difere de competências, ou seja, habilidade é definida como técnicas específicas e conhecimento sobre um domínio funcional. No campo da gestão, as habilidades são definidas para cada cargo e a descrição de cargo reflete as exigências ocupacionais como se elas fossem requisitos essenciais sem os quais se torna impossível realizar as tarefas a ele atribuídas. Portanto, habilidades são requisitos ocupacionais e competências requisitos comportamentais. Já a atitude refere-se à disposição de cada indivíduo em aplicar suas competências e habilidades no ambiente organizacional. (SAAD; CORRÊA, 2007).

A partir do relato que colheu com empresários que considera líderes em sustentabilidade, o jornalista Ricardo Voltolini produziu uma seleção de 15 habilidades comuns. Destaca-se que tais habilidades não estão especificamente associadas com a atuação do gestor de comunicação, mas serve como parâmetro norteador. Depois da citação a seguir, aí sim habilidades próprias da função do comunicador são analisadas.

1. Ser um facilitador e disseminador da sustentabilidade dentro e fora da organização; atuar como mentor entusiasmado, educador, interessado dos *stakeholders*
 2. Transformar valores e crenças em planos de ação e práticas mais sustentáveis; saber “fazer acontecer” a sustentabilidade nas empresas
 3. Comunicar ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada
 4. Mobilizar diferentes públicos de interesse; atrair seguidores, adeptos e simpatizantes para as causas, metas e projetos de sustentabilidade da empresa
 5. Converter o que seriam riscos para os clientes em oportunidades de negócios sustentáveis
 6. Criar o futuro não apenas com base na leitura e análise de dados do passado, mas de uma visão projetada de pela empresa com participação dos seus colaboradores e partes interessadas
 7. Saber escutar e saber conversar, promovendo diálogos abertos, leais e construtivos com todos os públicos de interesse
 8. Pensar de modo sistêmico, com olhar a longo prazo, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio
 9. Analisar a sustentabilidade com base no todo e não só em um de seus aspectos; considerar o todo, tomando por base o conjunto mais amplo possível de visões, não se restringindo à óptica de uma comunidade
 10. Julgar e promover ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) afzer
 11. Saber atuar em rede
 12. Exercitar a empatia, colocando-se no lugar dos públicos afetados pelas atividades da empresa e aprendendo a pensar e a sentir com os parâmetros e valores desses públicos
 13. Saber incorporar os diferentes públicos de interesse no planejamento baseado na convicção de que a sobrevivência de qualquer empresa depende da capacidade que ela tem de interagir de modo construtivo com eles
 14. Reconhecer as dinâmicas da organização como um sistema vivo e atuar para torná-los saudáveis
 15. Saber catalisar as energias e os talentos para a mudança necessária
- (VOLTOLINI, 2011, p. 81).

Assim, a proposta é que as habilidades estejam indicadas a seguir.

Perfil / habilidades

Figura 9: Habilidades

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Lidar com novas mídias

Prossegue-se nesse momento com o destaque a outra competência muito contemporânea para o comunicador organizacional: o domínio de recursos tecnológicos. Uma postura objetiva, planejada, estratégica e pró-ativa vai ao encontro da necessidade que há hoje de utilização das redes sociais por exemplo. Tal capacidade não está dissociada de um objetivo sustentável, ético e evolutivo, mas pode ser muito importante para que o alcance das metas socioambientais igualitárias sejam mais efetivamente alcançadas.

Relacionado com o tema, está o perfil profissional das pessoas envolvidas com a comunicação contemporânea, que está em constante evolução. É válido lembrar que o desenvolvimento de novas tecnologias tem encontrado a necessidade de uma profissionalização, de competências específicas. O que ocorre, muitas vezes, inclusive no Brasil, é o desencontro entre a formação recebida nas universidades e as exigências nas

organizações. O fato é que, segundo citação a seguir, em entrevista concedida à Revista Matrizes:

Com o tempo, constatei que existem diferentes profissões dentro da comunicação e que elas são complexas. Há oposições e controvérsias, mas, globalmente, um dos sinais da importância da comunicação e de uma formação é justamente a profissionalização (MIEGE, 2009).

As tendências apontadas exigem uma nova postura das organizações, mas não só, exigem também que as atribuições e competências dos comunicadores organizacionais sejam atualizadas. A perspectiva é a de gestão do processo comunicacional em rede, na esteira do que vem pesquisando o grupo ICTlogy, grupo de pesquisa da Universidade Aberta da Catalunha liderado pelo professor Ismael Peña-Lopez.

Ali, em recente evento, Boris Mir definiu a construção da competência digital como um processo metodológico no desenvolvimento de pessoas. Para ele, “a competência digital resulta da combinação entre conhecimentos e habilidades, associados a valores e atitudes, visando à consecução de objetivos nos contextos digitais, com eficiência e eficácia, utilizando-se ferramentas digitais” (MIR, 2009). Mir alerta para o fato de que a aquisição de habilidades é objeto de um processo de ensino e aprendizagem (ou treinamento e desenvolvimento no caso dos ambientes organizacionais), enquanto a aquisição de conhecimentos está na esfera individual dos treinandos (SAAD, 2009).

A mensagem principal dessa compreensão reside no fato de que não basta que se usem e se apliquem os recursos digitais – a necessidade é de que os recursos devem ser constantemente explorados e os resultados avaliados. Não é sem razão que algumas necessidades são constantes e determinantes para a eficácia de ações de comunicação: o aprendizado e a atualização de conhecimentos por parte do comunicador; a gestão da informação, mediante avaliação; gestão dos processos comunicacionais; gestão do conhecimento compartilhado; gestão da participação e do envolvimento dos públicos envolvidos; gestão dos aplicativos e das mensagens associadas à comunicação digital.

Dando sequência às discussões anteriores, é oportuno que se discuta nesse momento alguns aspectos profissionais associados à evolução dos recursos de comunicação digitais. O avanço justifica-se na medida em que a compreensão proposta pelo presente texto encontra-se na contextualização desse movimento, que é social, a partir do ponto de vista organizacional. Mais ainda: o objetivo da pesquisa proposta é lançar uma compreensão ainda mais aprofundada sobre os aspectos do gestor de comunicação das organizações, responsável pela gestão e pelo fluxo comunicativo.

Como alguns aspectos do comunicador estão sendo analisados (perfil, formação, atribuições, competências, habilidades e desafios), a meta é que tal capítulo aprofunde tal compreensão no contexto dos novos recursos comunicativos. Conforme adiantado, é nítido que no momento assiste-se a uma reconfiguração da relação entre veículos e mensagens – alterando também as teorias de comunicação mais clássicas.

Se considerarmos que as TIC's inseriram nos meios tradicionais toda uma dinâmica narrativa e audiovisual não linear, e que a *World Wide Web* pode (segundo algumas vertentes de pensadores) ser considerada também como uma nova mídia, acrescentando à nova dinâmica o uso da hipermídia, é consequência natural repensar o conjunto de habilidades e competências que a formação acadêmica deve oferecer nas diferentes habilitações das Ciências da Comunicação (SAAD; CORRÊA, 2007).

Atualmente, portanto, é válido apontar que as organizações contemporâneas atualizaram o perfil de profissional mais buscado, considerando cada vez mais importante a capacidade de se trabalhar em equipe, a orientação por resultados, o aprendizado contínuo e a resolução de problemas de um modo criativo, inovador e flexível. A conjugação de técnicas e comportamentos ocorreria, segundo Saad Corrêa e Hamilton Luíz (2007), em três níveis formativos:

1. Nível técnico, que agrega pessoas/grupos que tenham conhecimentos e dominem métodos e equipamentos dentro de seus campos de especialidade;
 2. Nível de coordenação, que requer habilidades e competências de atuação em entender, liderar e trabalhar com pessoas; e
 3. Nível de sistêmico, onde se busca a habilidade conceitual – a capacidade de lidar e compreender a complexidade da organização como um todo e usar o seu intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.
- (SAAD; CORRÊA, 2007).

Seguindo o raciocínio associado ao perfil do gestor de comunicação, trazendo tal análise o mais próxima possível do gestor de comunicação organizacional, é válido observar que tal proposição exige uma visão atualizada por parte das pesquisas científicas, e também das organizações, o que significa na prática inserir tal entendimento dentro de uma visão sistêmica.

O aprendizado deve ser também uma constante, do próprio gestor de comunicação, mas também mediada por ele em benefício dos demais integrantes de determinada organização, o que significa a ampliação de canais e a aproximação da corporação com seus públicos. É assim que pode-se construir uma cultura organizacional que torne possível a

criação de um atitudes proativas por parte dos funcionários, interessados em compartilhar e melhorar seus conhecimentos em prol particular e organizacional.

O comunicador, ao enveredar pelo mundo da comunicação digital corporativa, tem diante de si a tarefa complexa que se apresenta constantemente em uma relação indissolúvel entre planejamento, gerenciamento e governança. É uma tarefa que ganha volume conforme o tamanho e a abrangência física da organização, ou seja, uma tarefa que ganha perenidade e *status* estratégico quanto mais a organização possui uma postura proativa diante das TICs (SAAD, 2009, p. 332).

Os pesquisadores ainda propõem cinco conjuntos de sistemas e ferramentas como os construtores de ações de comunicação digital decorrentes de uma estratégia, que agregam uma multiplicidade de instâncias, áreas, agentes e pessoas envolvidas com inúmeras possibilidades:

plataformas de disponibilização e visibilização da organização na rede mundial de computadores, como *websites* abertos, intranets, extranets, portais corporativos e *hot sites*;
sistemas de publicação de conteúdos proprietários, os disponíveis por meio de fornecedores e aqueles de código aberto e gratuito, associados a sistemas de acesso em rede local e em conexões sem fio ou por meio da telefonia móvel;
ferramentas para criação e desenvolvimento do conteúdo das mensagens, como o hipertexto e a hipermídia, infográficos, imagens e iconografia estáticas e em movimento, fluxos de áudio e vídeo;
ferramentas de criação e desenvolvimento de interações, trocas e transações, como busca inteligente, personalização usuário-conteúdo, sistemas de bate-papos, fóruns, *weblogs*, *podcasts*, *videocasts*, mensageiros instantâneos, disco remoto para armazenamento de dados;
ferramentas de criação e manutenção de relacionamentos entre comunidades de interesse, como grupos de discussão, aplicativos comunitários como Orkut e Linkid, sistemas de gestão do conhecimento, sistemas de aprendizado e treinamento (SAAD, 2009, p. 332).

Desse modo as competências e habilidades do gestor de comunicação contemporâneo são alcançadas. Uma das capacidades mais essenciais, sem dúvida, é conhecer e saber usar as novas tecnologias de comunicação e informação. A Internet mudou as relações e lugares de trabalho. Hoje o profissional tem a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, comunicando-se a distância, inclusive para fazer reuniões e conferências. Tal movimento demonstra que as relações interpessoais se tornaram mais acessíveis e expandidas com redes como Orkut, Twitter, Facebook, MySpace, e outros.

Trata-se de uma característica da própria condição pós-moderna a existência de um sistema de mídia com novas ferramentas tecnológicas (a Internet é prova disso) em que a articulação e o dinamismo são a regra e a meta é alcançar uma visão interdisciplinar sobre a

Comunicação. Do ponto de vista organizacional todos os apontamentos já foram realizados. A comunicação digital é o próximo e maior desafio das organizações, que, por suas características debatidas no presente artigo, configuram uma verdadeira revolução nos sistemas de comunicação. Para sintetizar a própria elaboração do seu planejamento deve ser constantemente atualizada diante desse cenário:

Construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação corporativa representando a cultura, os propósitos e os públicos de uma organização no cenário contemporâneo das ambiências digitais; objetivando o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; e disponibilizando tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para a ambiência digital requer uma gestão complexa (SAAD, 2009 p. 333).

Do ponto de vista do aspecto profissional do gestor de comunicação, o que pode-se concluir é que o cenário de web 2.0, no qual as organizações foram inseridas, e no qual seus públicos transitam, exigem um perfil multifacetado, que esteja adequado à diversidade das plataformas digitais. Trata-se de um momento que exige constantemente um perfil reciclado, atualizado mediante treinamentos e melhoria das condições de trabalho.

Em geral pode-se dizer que o comunicador contemporâneo – um novo comunicador – informa, mas também conecta pessoas e ideias. Essa intermediação mudou sua posição e o colocou no papel responsável por estabelecer a mediação de ambientes e redes. É por isso que este profissional continua produzindo, mas deve reforçar sua atuação a partir de uma atuação mais analítica e interpretativa, que faz ver e ilumina o debate. Há de se lembrar o “dilúvio informacional” em que se vive, o que exige um responsável por demonstrar os significados das mensagens, que tenham credibilidade, pois a exigência dos públicos é cada vez maior.

A perspectiva adotada é a da comunicação vista como relacionamento, o que favorece a atuação de pessoas, estimula a autoestima com relacionamentos maduros e evoluídas do ponto de vista da regulação de suas emoções, o que naturalmente responde por características como valor, coragem e constância por parte do indivíduo e do profissional. Tal desenvoltura, como antecipado, vista sob a ótica dos relacionamentos, tem todas as condições de gerar um clima agradável de trabalho e estimulam a colaboração voluntária – direcionada para a humanização dos ambientes organizacionais.

Conviver com o contraditório e a incerteza

Uma das mais complexas habilidades, a capacidade de convívio com o contraditório, é também determinante para que o gestor de comunicação obtenha êxito em sua atuação. Conviver com o contraditório não significa aceitar situações injustas e autoritárias, mas saber lidar com paciência e equilíbrio diante das contrariedades presentes em todas as organizações. E elas são várias.

Não existe um trabalho bem realizado que não seja desenvolvido com equilíbrio, determinação e bom senso. Muitas vezes as intenções de se realizar uma atuação profissional competente e perene esbarra na complexidade dos relacionamentos. Em todas as organizações, sejam elas públicas, privadas, do terceiro setor ou mistas, raramente os profissionais encontrarão um clima harmonioso e equilibrado. O contraditório é recorrente e manifesta-se por meio de desigualdades, deslealdades ou mesmo da falta de explicações e diálogo.

O profissional contemporâneo, inclusive o da comunicação, precisa procurar saber conviver com situações desagradáveis. Isso não significa que deve aceitar condições ruins ou péssimas de trabalho. Significa, pragmaticamente, que persistir e promover uma melhora pode ser sua meta, e isso só será definitivamente alcançado se este profissional tiver a habilidade de conviver, ou seja, viver junto, mesmo que temporariamente, com o contraditório, o ambíguo.

Saber lidar com ambiguidades. Todo mundo quer mudanças, mas, na hora de mudar mesmo, temos dificuldades. Sabemos que, na maioria das vezes, é quase impossível mudar atitudes e comportamentos, mudar culturas organizacionais profundamente arraigadas (KUNSCH, 2012).

Com relação às incertezas a perspectiva é semelhante. No mundo globalizado, contemporâneo e altamente conectado de hoje a incerteza é cotidiana e integra o contexto do pós-moderno já discutido. As mudanças são altamente recorrentes e ocorrem constantemente. E as incertezas permeiam o dia a dia das organizações e dos profissionais. Do ponto de vista prático, enquanto a instabilidade e a incerteza são constantes, o equilíbrio e o planejamento não devem ser interrompidos, mas continuado e atualizado se for necessário. Enquanto mudanças alteram constantemente o cenário de atuação profissional, a coerência e a intuição são centrais para estabilizar o planejamento proposto. Mais uma vez essa capacidade de convívio pode ser melhorada a partir de maior maturidade e diálogo entre os profissionais.

Nesse novo ambiente todos têm que estar técnica e emocionalmente preparados para trabalhar em equipe de forma interdisciplinar e transdisciplinar. O que implica ter conhecimento, percepção crítica e disponibilidade para conviver – e aceitar – as diferentes abordagens na solução dos problemas e lidar com seus próprios erros e com os dos outros. Sobretudo para promover o desenvolvimento das competências exigidas para que a equipe esteja preparada para vencer novos desafios. Postura que requer cultura de cooperação e parceria e não de competição interna.

Nesse ambiente o perfil da liderança muda radicalmente e seu papel é o de ajudar na criação e promoção de um ambiente corporativo em que a norma é a disponibilidade para a comunicação. Principalmente a partir da abertura para ouvir o outro e para trabalhar e desenvolver processos conjuntos de troca de conhecimento e de análise crítica dos processos com os demais companheiros e as chefias. Um espaço em que o que prevalece é o diálogo, a comunicação face a face (SOUZA, 2010, p. 151).

Como se coloca, a necessidade que se vê é a de habilidades relacionadas com uma atuação de mediação, o que é reforçado pelo contexto já discutido de exigência por parte da sociedade e por conta do discurso da sustentabilidade de organizações mais afeitas ao diálogo.

Mais do que habilidade disseminadora de informações, entretanto, o comunicador precisa de habilidade dialógica e saber transferir essa mesma habilidade para a organização. O gestor deve deixar de ser um mero porta-voz da organização para ser o mediador de relações. A gestão da comunicação como um processo amplo, disseminado, em ebulição permanente, pode ajudá-lo a lidar com a incerteza, a dúvida, a complexidade e a diversidade presente nas organizações (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 358).

Lidar com expectativas dos públicos

O profissional da comunicação que conhece bem os seus públicos sabe que lidar com as expectativas deles é um grande desafio – e saber lidar com eles uma habilidade importante. O que defende-se aqui é que não basta a organização ou o comunicador pensarem sempre a partir de si próprios na veiculação de suas mensagens e agirem apenas como emissores de conteúdo. Já foi discutido que os públicos influenciam a comunicação das organizações e que estabelecem dinâmicas próprias para isso. Esses mesmos públicos têm aspirações e expectativas próprias, além de acesso a meios de comunicação perfeitamente capazes de reproduzir suas mensagens para a própria organização e, naturalmente, para outros públicos.

Lidar com as expectativas dos públicos acrescenta na atuação do gestor de comunicação a necessidade de mais esta habilidade e significa que, ao programar suas mensagens, tal profissional deve saber claramente que mensagem está enviando, por qual canal, com qual linguagem, para qual público e, diante das suas expectativas, com este deve reagir a esta mensagem. Tarefa complexa, mas perfeitamente cabível dentro do que se espera da comunicação já que a comunicação de fato bem produzida não é o que se produz, mas o

que o interlocutor entende. Saber a expectativa do seu público é importante para o comunicador, pois é esta expectativa e esta aspiração que faz com que ele aceite, rejeite ou ignore a mensagem produzida. Uma sistematização geral, utilizada a título de exemplo demonstra as expectativas dos públicos e da organização (na fonte indicada foi utilizado o termo “empresa”).

Tabela 1: Expectativas dos públicos		
Tipos de público	Expectativas dos públicos	Expectativas da empresa
Direção	Ganhar bom salário Reconhecimento <i>Networking</i> Projeção e visibilidade no mercado Confiança	Retorno dos investimentos Cumprimento de metas Ética nos negócios Confiança Lealdade
Liderança intermediária	Ganhar bom salário Ter emprego duradouro Bom ambiente de trabalho Reconhecimento Plano de carreira	Dedicação Lealdade Comprometimento Liderança eficaz
Nível operacional / escritório	Bom ambiente de trabalho Respeito das chefias Permanência no emprego Reconhecimento e incentivo Salários justos Oportunidades de crescimento	Respaldo operacional Ter uma equipe capacitada Harmonia da equipe Produtividade Qualidade
Chão de fábrica	Recebimento do salário em dia Não discriminação Respeito das chefias Permanência no emprego Boas condições de trabalho Segurança	Produtividade Qualidade Pontualidade Assiduidade Cumprimento das normas de segurança

Fonte: SOUZA, 2010, p. 152.

Criar redes de relacionamento

Dando sequencia às habilidades positivas do comunicador que atua pela sustentabilidade por meio da comunicação organizacional, destaca-se o estabelecimento de relacionamentos e a comunicação interpessoal. Tal característica exige do indivíduo uma postura empática diante do seu interlocutor, o que faz com que se aceite os pontos fracos e fortes de cada um, até mesmo para o desenvolvimento de uma rede de contatos que venha a facilitar futuramente novas oportunidades ou a realização de parcerias.

Vale lembrar que a comunicação permite vários canais e plataformas, podendo ser verbal, escrita ou gestual. Em determinadas situações saber ouvir é mais importante que falar. Assim, é preciso que a comunicação ocorra por meio de vários instrumentos e de preferência na linguagem do seu interlocutor. O relacionamento torna-se facilitado, verdadeiro e produtivo e, para aprimorar esta habilidade pode ser interessante compartilhar assuntos pessoais e estabelecer relações de confiança, além de tratar individualmente cada um de modo personalizado.

Comunicação é relacionamento. Torna comum uma ação, horizontaliza pensamentos e decisões, possibilita o diálogo entre as partes, dissemina os objetivos a serem buscados, quebra barreiras. Eclética, desenvolve linguagens próprias para públicos cada vez específicos. Moderna, traz o discurso para a arena pública, demonstrando cenários de amplo alcance, mas personalizando responsabilidades e resultados.

Comunicação é uma forma de entender e modificar, para melhor, o mundo, compartilhando essa busca com o outro. Isso significa dizer que as empresas – e seus gestores – têm que estar preparadas para se relacionar maduramente com seus diversos *stakeholders*. O que implica dizer que manter uma boa reputação que lhe garanta diferencial competitivo, a empresa contemporânea precisa, acima de tudo, saber se relacionar (SOUZA, 2010, p. 52).

Colocar-se no lugar do outro

Nesse sentido, sempre pensando na comunicação voltada à gestão da sustentabilidade organizacional, o presente capítulo está empenhado em avaliar o gestor de comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. A premissa é que há três vertentes que desenvolvem muito bem os aspectos humanos, os das organizações e os das comunicações nas organizações. Propõe-se nesse momento a quarta vertente de entendimento, focada especificamente no desenvolvimento do gestor de comunicação organizacional, estando ele pessoalmente é claro dentro da evolução dos níveis de consciência, sendo ele líder da comunicação nas organizações e estando dentro de uma estrutura de organizações em diferentes níveis de evolução também. A ideia é oferecer uma complementação aos estudos já realizados.

Nas organizações, uma das manifestações de um alto nível de desenvolvimento ocorre com a presença efetiva da responsabilidade social corporativa, ou da sustentabilidade. Tal posicionamento organizacional, assim como o individual, compreende seu espaço de atuação, suas interferências no entorno social, ambiental e cultural, e atua para que isso não seja impactante, mas positivo.

Não é sem razão que a compreensão de sustentabilidade tende propor a integração entre ser humano, sociedade e meio ambiente, o que pode ocorrer por meio do exercício da cidadania, dos direitos humanos, da justiça social, da simplicidade voluntária, da cultura de paz e não violência. A integridade do gestor de comunicação é atingida quando há chances das evoluções individuais e coletivas conviverem de modo harmonioso.

Vale lembrar do poder da intuição no ambiente organizacional, sem dúvida também para a comunicação. A intuição facilita a leitura de determinado cenário interno e pode ser muito útil também para que haja uma leitura da visão do seu interlocutor, colocando-se no lugar dele, no ponto de vista dele. A otimização da comunicação e de toda a sua envergadura mais sutil é líquida e certa. Todas as características destacadas representam a ativação da autoconfiança, habilidade necessária para que riscos sejam assumidos com segurança e capacidade de resolução.

Uma visão bastante desenvolvida sobre a compreensão do ser humano e provavelmente mais sintonizada com as aspirações das pessoas que assumem o papel de profissionais busca compreender o nível de desenvolvimento da consciência humana. Cada nível reúne aspirações próprias e, se souber decifrá-las, o comunicador terá mais facilidade ainda em estruturar suas mensagens.

Construída a partir da proposição de níveis de evolução de autores de diferentes campos do conhecimento, as dimensões detalhadas a seguir tentam contextualizar as capacidades e os limites de atuação de indivíduos, organizações, comunicações e profissionais. A meta é a compreensão do outro e do ambiente que nos cerca com vistas à aceitação da condição alheia e de nosso próprio espaço de atuação.

Não é objetivo desqualificar os posicionamentos e as atitudes tomadas a partir de qualquer destes pontos de vista. Cada um tem a sua importância fundamental e a prática mostra que a evolução dos níveis por parte de pessoas ou organizações só ocorre com a satisfação do nível anterior. O grande segredo sugere a regulação de energia de cada nível de consciência para cada interlocutor e ambiente diferente.

Isso significa compreender que a utilização de todos os níveis de consciência pode ser pertinente, e deve ser adequada às diferentes situações pessoais e profissionais. É claro que os três níveis iniciais compõem o ego humano, e atitudes tomadas apenas deste campo de visão jamais serão altruístas, solidárias ou fraternas. Por essa mesma razão vale ter como meta e

disposição de evoluir. Trata-se em resumo do grande desafio da existência humana, espiritualmente falando, e é a dedicação à evolução que pode dar ao indivíduo maior paz interior e um maior bem estar ao seu círculo social. Indivíduos e organizações sintonizados com tal meta estão em busca do seu melhor, e têm todas as condições de conseguir.

Figura 10: Níveis e dimensões humanas

Fonte: SCHULER (2010)

Perspectiva de atuação

Dando sequencia ao perfil proposto para o gestor de comunicação organizacional, considera-se importante também sugerir uma perspectiva de atuação. Isso significa na prática refletir sobre a projeção que o comunicador faz sobre a sua atuação. Pensar, planejar e executar em perspectiva é uma tarefa complexa e mais ampla do que a mera execução de tarefas instrumentais.

Nesse sentido, algumas perspectivas de atuação serão apresentadas como direcionamento proposto para a constância e a efetividade do planejamento elaborado. A visão que ele tem sobre a área, a forma de ação, o método que utiliza e a personalidade que impõe à rotina de trabalho são os elementos que compõem a perspectiva de atuação.

Conforme antecipado anteriormente, a perspectiva de atuação do gestor de comunicação contemporâneo deve ser dinâmica e constante, o que exemplificado pela citação a seguir. Nela, o autor começa tratando da figura do assessor de imprensa, mas com uma visão deslocada para a concepção mais ampla do comunicador organizacional.

Como o próprio *status* da Comunicação Organizacional se alterou (ela passou de tática à estratégica e superou os limites essencialmente técnicos ou operacionais para entregar-se ao processo de tomada de decisões), o assessor de imprensa (um comunicador organizacional, na verdade acepção do conceito) não pode abrir mão (sob pena de perder a cabeça) de seu papel de gestor. Ele precisa estar apto a planejar e a viabilizar oportunidades de divulgação, a conhecer em profundidade o processo de produção jornalístico (que como vimos, se tornou mais complexo com a internet e a segmentação) e a entender a dinâmica do mercado e da sociedade, para que as ações, os produtos e as estratégias que colocar em prática cumpram os objetivos da empresa (que conciliam interesses comerciais e institucionais). Precisar estar em dia com os modernos processos de gestão, dominar as novas tecnologias e realizar uma leitura sistemática do macroambiente, em particular o que circunscreve o universo da comunicação, para que seus instrumentos estejam em sintonia com o que vigora num momento histórico determinado (BUENO, 2009, p. 231).

Assim, a proposta é que a perspectiva de atuação esteja indicada a seguir.

Perfil / perspectiva de atuação

Figura 11: Perspectiva de atuação

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Visão sistêmica

A perspectiva de atuação desenvolvida acima deve estar, necessariamente, ancorada em uma determinada visão que o gestor de comunicação tem da área. A visão que parece mais adequada para dar conta do contexto desenhado, e com as atribuições também descritas, é a visão sistêmica. Nesse sentido, retomando a obra de Edgar Morin já comentada anteriormente, o autor defende que haja uma reforma do pensamento relacionado com a organização do conhecimento.

Hoje em dia, admite-se cada vez mais que, como indica a já citada frase de Pascal, o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, como o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes. Por isso, em várias frentes do

conhecimento, nasce uma concepção sistêmica, onde o todo não é redutível às partes (MORIN, 2010, p. 88).

Trazendo tal discussão ao campo da comunicação organizacional, a visão sistêmica também é defendida por pesquisadores e profissionais que compreendem a complexidade das ações de comunicação e a necessidade do desenvolvimento de um plano mais amplo e relacional.

O processo de relações públicas, assim, ganha cada vez maior espaço na gestão, interagindo com os demais processos, como publicidade e jornalismo, para potencializar o desempenho da comunicação. A visão sistêmica, portanto, deve prevalecer na gestão da comunicação (CARNEIRO, 2005, p. 56).

De modo sistemático a opção sistêmica sugere uma visão de cenário da comunicação organizacional, o que está diretamente associado com o planejamento que o profissional realiza de suas ações. Ter uma visão do cenário, de modo sistêmico, significa que é possível a observação do contexto de determinada ação de comunicação, desde o objetivo inicial, até a previsão dos seus resultados finais.

Visão sistêmica – Profissional de Comunicação

Figura 12: Visão sistêmica

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Ação transdisciplinar

Pressupondo que dentro do perfil do gestor de comunicação haja espaço para que ele pense em uma atuação planejada, deve-se lembrar que suas ações devem estar fundamentadas em uma série de fatores. Em primeiro lugar, até mesmo dando sequência à visão sistêmica, o profissional contemporâneo não pode desconsiderar que atua em organizações complexas, que exigem dele um posicionamento flexível e altamente desenvolvido. A fundamentação de sua atuação de modo disciplinar definitivamente não responde às demandas da sua função, nem aos seus desafios, o que sugere que pensemos em uma ação transdisciplinar.

Resgatando ainda o leque de atribuições, competências e habilidades já apresentados, a opção pela transdisciplinaridade volta a se mostrar como a mais adequada para que a visão

sistêmica apresentada há pouco de fato torne-se realidade. É, na verdade, por meio da perspectiva de atuação transdisciplinar que o gestor de comunicação terá capacidade de compreensão do seu contexto e a envergadura de atuação tão ampla quanto dinâmica que se apresenta em seu planejamento.

O termo transdisciplinaridade foi utilizado pela primeira vez em 1970, por Jean Piaget, filósofo e psicólogo suíço. Significa aquilo que se encontra *entre as, ao longo e além* das disciplinas – ou seja, dos seres humanos, que não podem ser partidos nem compreendidos em pedaços (SCHULER, 2009, p. 187).

Naturalmente os seres humanos não podem ser compreendidos em partes e nem tampouco a realidade pode. Se a proposta é a de uma compreensão correta e analítica do contexto contemporâneo, somente mesmo a compreensão transdisciplinar para responder às inúmeras angústias e aos conflitos presentes nas organizações. Por essa mesma razão, ainda seguindo a autora citada, fala-se em uma “atitude transdisciplinar”, que pressupõe o aprendizado constante e uma disposição em rever métodos desatualizados.

Naturalmente há alguns obstáculos que atrapalham o desenvolvimento do pensamento transdisciplinar, a saber: a redução dos níveis de percepção a um nível só, a redução dos níveis de realidade a um nível só e o reconhecimento dos níveis de percepção e realidade sem reconhecer sua correlação. Fechando com a autora citada,

Nossa proposta foi tecer considerações sobre o momento mundial tão difícil que hoje enfrentamos e a responsabilidade dos acadêmicos e profissionais de comunicação nesse contexto. Quanto mais se compreende a importância do desenvolvimento de uma nova atitude diante da formação desses profissionais, tanto mais se percebem, na convivência diária, as dificuldades de condução dessa mudança. Como toda mudança cultural, para ser bem sucedida, essa depende fundamentalmente de que as pessoas envolvidas sejam devidamente informadas, persuadidas e suportadas, nos seus primeiros passos ativos rumo a ela. Sendo assim, percebemos quão relevante é o papel dos comunicadores nesse processo (SCHULER, 2009, p. 199).

Coincidentemente ou não, a obra já citada do jornalista Ricardo Voltolini também sugere atitudes que podem ser potencializadas ou desenvolvidas pelos líderes empresariais que trabalham pela sustentabilidade, segundo o autor selecionou em sua obra. A relação de atitudes completa o raciocínio desenvolvido, embora não esteja explicado dessa forma, na medida em que também carregam dentro de si uma atitude transdisciplinar. São ao todo 19 atitudes segundo Voltolini (2011, p. 82), e por questão de foco, será apresentada uma quantidade menor e mais essencial.

1. Coragem para mudar modelos de negócios consagrados, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas de sustentabilidade do negócio e do mercado
 2. Introduzir a sustentabilidade na estratégia e na cultura da organização, fazendo com que ela deixe de a periferia das ações pontuais e esporádicas e passe a orientar decisões de negócio
 3. Flexibilidade para lidar com realidades dinâmicas, complexas e mutáveis
 4. Valorizar a noção de interdependência na tomada de decisões e na adoção de estratégias de negócio
 5. Ser capaz de realizar algo incomum, com determinação, consciência coletiva e paixão pelo que faz, colocando emoção e energia nos processos
 6. Criar ambiente favorável e estimulante para que a sustentabilidade seja um tema transversal de inovação
 7. Ter modéstia em relação aos seus feitos, serenidade, forte vontade profissional combinada com humildade pessoal
- (VOLTOLINI, 2011, p. 82),

Equilíbrio

Mediar conflitos, gerenciar crises, estimular o debate, envolver e motivar as pessoas, promover a sustentabilidade e não descuidar as expectativas dos públicos, entre várias outras responsabilidades do gestor de comunicação, que atua ainda em um contexto de instabilidade, requer um equilíbrio constante, inclusive emocional.

Isso ocorre pois, ainda que o contexto seja amplamente desfavorável, como em uma situação de crise, conforme já discutido, o equilíbrio e a coerência devem necessariamente predominar. Somente assim os conflitos podem ser resolvidos e o planejamento ser repensado e atualizado.

É nesse sentido que destaca-se, ainda tratando do faceta profissional, a pertinência do autocontrole das emoções. A capacidade que o comunicador tem de lidar com habilidade diante de situações contraditórias exige que suas emoções estejam satisfatoriamente evoluídas, o que evita estresse e amplia sua capacidade de perenidade e de ascensão em determinada organização.

(...) o comunicador tem um gigantesco e complexo desafio. Deve ser cada dia mais culto, capaz de estabelecer inúmeras interfaces, enfrentar e resolver questões mais complexas, ter uma postura crítica, porém justa e um apurado senso de realidade e equilíbrio. E, principalmente, deve ser cruelmente honesto a ponto de arriscar o próprio emprego na defesa da verdade (NASSAR, 2010, p. 190).

Inovação

Outra habilidade valiosamente ligada ao próprio desenvolvimento do comunicador organizacional é a capacidade de inovação. Trata-se do posicionamento pró-ativo que o profissional tem na busca de resolver problemas e realizar tarefas, sejam elas simples ou complexas. Ainda que o profissional desconheça de imediato sua resolução, a iniciativa é o primeiro passo para que as ideias sejam praticadas. Um profissional com tal perfil apresenta-se disposto, aprende de modo muito rápido e destaca-se perante sua equipe também pela capacidade de estabelecer relacionamentos maduros.

Muitas vezes a inovação está associada ao dinamismo para a tomada de decisões, posicionamento que exige ideias bem definidas, apego à realidade material e necessidade de criação de canais. Sendo o comunicador responsável cada vez mais pelos resultados das organizações, a capacidade citada é imprescindível e pode ser bem desenvolvida a partir da capacidade do comunicador de ter um nível físico e material plenamente resolvido – formando a base inclusive para a resolução de outros problemas mais complexos.

A propósito, defende-se aqui que a perspectiva de atuação responsável pelos avanços e pelo aperfeiçoamento da comunicação nas organizações esteja fundamentado na conjugação destes três conceitos: inovação, criatividade e empreendedorismo.

Figura 13: Aperfeiçoamento nas organizações

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Criatividade

É pertinente ainda destacar a criatividade, processo responsável pela combinação única de ideias que, quando desenvolvidas tornam-se valores pela carga de ineditismo e certeza que carregam. Todas as organizações necessitam cada vez mais de profissionais de ideias novas e originais. Da criatividade pode-se partir para outra competência já amplamente discutida e sempre oportuna: o empreendedorismo, que na prática se traduz na busca incessante por oportunidades de negócio ou de resolução de problemas. O empreendedorismo não é útil apenas aos donos de seu próprio negócio, mas ajudam, e muito, as organizações a se manterem atualizadas, bem informadas e em plena vitalidade para o alcance das suas metas econômicas, sociais e ambientais.

A demanda por criatividade nas organizações, vale destacar, é crescente e acentuada, considerando-se inclusive a corrida competitiva das organizações e a necessidade de criação e recriação das ferramentas comunicacionais. É um posicionamento com esta inclinação que torna possível a evolução dos canais de comunicação, a adaptação da estrutura organizacional a novas situações e o estabelecimento de estratégias eficazes. A criatividade, para o gestor de comunicação contemporâneo, é uma ferramenta de inovação. Como ela pode ser estimulada para que melhores resultados seja alcançados, “espaços de comunicação” podem ser criados nas organizações, de preferência com apelos sensoriais que estimulem os sentidos humanos, tais como a audição, o tato, a visão, o olfato e o paladar para que a criatividade seja mais intensa.

Os espaços de comunicação tratam da criação de oportunidades para diálogo, interação, troca de informação, conhecimento, experiências. Em uma atmosfera que valoriza a comunicação, encontros podem ser organizados sistematicamente para divulgar relatórios da ouvidoria, da central de atendimento ao cliente, dos eventos realizados naquele mês ou das ações de assessoria de imprensa (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 350).

Empreendedorismo

O gestor de comunicação que tem a visão empreendedora, por sua vez, deve estar atento ao seu grupo já que comunicar é informar, atrair, envolver e potencializar o trabalho.

O empreendedor é uma pessoa criativa (...) marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos (...) e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. (...) Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios (...) e a tomar decisões moderadamente arriscadas (...) que objetivaram a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (...) Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999, p.19).

Com compreensão semelhante, Tiago Mainieri, doutor em comunicação pela ECA-USP, apresenta uma definição de comunicador-empreendedor.

Poderíamos defini-lo como o profissional de comunicação com forte perfil para inovação, que é dono de seu próprio negócio ou empregado de uma organização. É o profissional que, parafraseando Filion, imagina, desenvolve e realiza soluções de comunicação permanentemente. É alguém que inova e é agente de mudanças (MAINIERI, 2005, p. 6).

Trata-se de um perfil de profissional que entusiasma sua equipe para que se empenhem em seus projetos e, por isso, é persuasivo, carismático e com amplo domínio das técnicas da comunicação como instrumento estratégico. A comunicação é utilizada para o estímulo ao diálogo inclusive para a solução de conflitos. Outra característica marcante do perfil do empreendedor, que foi estudada nesta dissertação, é a habilidade de promover soluções e não lamentar dificuldades.

Flexibilidade

E, já que a perspectiva é a de um bom clima organizacional, há duas outras habilidades sempre requisitadas nas organizações e valiosas do ponto de vista da meta sustentável: a adaptabilidade e a flexibilidade. Adaptar-se às mudanças é imprescindível para o comunicador, e também para todos os profissionais das organizações. As alterações são constantes de diretrizes, regras e equipe e o profissional que consegue manter-se impassível emocionalmente a isso sempre terá espaço para desenvolver seu trabalho.

Abordando então a flexibilidade, adaptar-se às mudanças é imprescindível para o comunicador, e também para todos os profissionais das organizações. As alterações são

constantes de diretrizes, regras e equipe e o profissional que consegue manter-se impassível emocionalmente a isso sempre terá espaço para desenvolver seu trabalho.

A flexibilidade também está associada à atitude de se lidar com os imprevistos e a capacidade de se contornar momentos de crise. Além disso a flexibilidade chama a atenção pela referência que faz a uma das necessidades mais exigidas atualmente, responsável pela capacidade de uso de tecnologias a serviço do trabalho, da equipe, das metas determinadas.

Valores

O comunicador também é um ser humano, e faz a mediação da organização com outros públicos, também constituídos por seres humanos. Todos têm valores, princípios, expectativas e preferência por canais de comunicação. Como a ideia é sugerir um perfil do gestor de comunicação, não se pode desconsiderar seu aspecto humano, que lhe dá toda a base de equilíbrio para a sua atuação na organização.

Um dos elementos mais essenciais que constituem os seres humanos são os valores, na prática os princípios e convicções morais que dão significado à conduta pessoal. Muitas vezes são os valores que guiam um profissional, e aquele que pretende atuar pelo desenvolvimento da sustentabilidade deve ter alguns mais próprios ainda. A seguir o que diz Ricardo Voltolini, que trabalha na obra já citada com a perspectiva de líderes sustentáveis.

1. Interesse e respeito pelo ser humano; só quem respeita o ser humano pode respeitar o planeta
 2. Amor ao próximo
 3. Elevado senso de justiça e ética
 4. Apelo à ideia de liberdade
 5. Respeito e valorização da diversidade
 6. Perseverança
 7. Integridade
 8. Solidariedade e altruísmo
 9. Amor ao belo
 10. Fé no futuro
 11. Senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios às partes interessadas
 12. Consciência de que empresas são agentes de desenvolvimento e que os melhores empreendimentos são os que conseguem combinar interesse da empresa com os da sociedade e do planeta
- (VOLTOLINI, 2011, p. 83).

Assim, a proposta é defender os valores a seguir.

Perfil / valores

Figura 14: Valores

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Ética

Difícil tarefa a de abordar a ética como valor do gestor de comunicação, embora necessária. A justificativa decorre da responsabilidade que o comunicador tem ao ser líder com informações estratégicas que influenciam nas decisões pessoais dos públicos com que ele se relaciona. Propõe-se o esclarecimento e a atuação de um comportamento ético dos profissionais de comunicação tamanha é sua capacidade de disseminar tais ações nos canais de comunicação que controla. É o comunicador, em última instância, quem responde pelas produções editoriais e institucionais da organização, e um bom referencial ético, a devida conceituação e o correto discernimento sobre um valor assim só tende a ser benéfica para todos os públicos envolvidos.

A ética, portanto, não é teoria metafísica e, sim, um conjunto de referências, princípios e disposições voltados para a ação, para balizar as ações humanas entre o

supostamente correto e o incorreto, o supostamente bom e o mau, o supostamente justo e o injusto (CASALI, 2008, p. 53).

A proposta ganha ainda mais destaque ao lembrarmos a associação proposta entre comunicação e sustentabilidade. O segundo conceito, conforme amplamente debatido, supõe uma noção organizacional mais ampla e zelosa de outros aspectos menos tradicionais de produção, como o bem-estar social e o investimento no desenvolvimento ambiental. A proposta de incorporação de práticas sustentáveis nas organizações reforça a reflexão sobre uma atuação mais justa, responsável e ética.

Por várias razões, conforme já indicado, as organizações têm observado de modo mais atento a tendência da sustentabilidade e também passam a reconhecer nos seus públicos de interesse uma atuação mais independente e enérgica, muitas vezes com questionamentos e não aceitação dos discursos construídos. Existe um apelo pela ética na sociedade e este apelo tem sido transferido às organizações.

Nesse contexto, a clara compreensão das implicações éticas das decisões a serem tomadas e das ações a serem praticadas corresponde a uma prudente sintonia com as mais recentes demandas do mercado (SROUR, 2008, p. 67).

Finalmente, conectando a discussão atual com a capacidade que se acredita estratégica do gestor de comunicação, a proposta é a de uma atuação que dialogue com a sustentabilidade dentro um posicionamento ético que seja constante e efetivo.

Integridade

Este valor também é defendido para o profissional que está sendo desenhado. Somente com esta qualidade, que pressupõe uma postura de retidão, inteira, completa, honesta e incorruptível é que o gestor de comunicação e sustentabilidade não vai sonegar informações e trabalhar de modo preciso para contribuir com responsabilidades inerentes à sua atuação e promover ações transparentes.

Esta qualidade está muito associada com a sustentação de uma conduta permanentemente centrada na coerência entre o discurso e a prática. A comunicação tem por função democratizar o acesso à informação, e a sustentabilidade propõe um modelo de atuação mais igualitário, no mínimo em termos sociais e ambientais. Sendo assim, um

profissional íntegro não corre o risco de mentir ou exagerar, pois está comprometido com as responsabilidades que assumiu.

Fraternidade

A fraternidade é defendida como um valor para a atuação deste profissional na medida em que significa o relacionamento, de modo igualitário, entre as pessoas. Esta associação pressupõe o desenvolvimento de sentimentos que sejam honestos e efetivamente benéficos para todos os participantes.

Sua importância é tamanha que a fraternidade está explícita já no primeiro artigo da declaração Universal dos Direitos do Homem que indica que “todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e de consciência e devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”.

É importante nesse sentido discernir claramente que a fraternidade como um valor defendido aqui diferencia-se da solidariedade. A fraternidade pressupõe um olhar para o outro de modo igualitário, justo e honesto, enquanto a solidariedade é mais definida no sentido de oferecer auxílio a este outro, não necessariamente sob uma posição de igualdade.

Para a gestão da comunicação que de fato compreenda as expectativas dos públicos envolvidos com a organização, o gestor de comunicação e sustentabilidade deve ter, necessariamente, a fraternidade como um valor indissociável da sua atuação.

Resiliência

A resiliência é considerada um valor para a atuação do gestor de comunicação na medida em que significa a capacidade pessoal de lidar com problemas com objetividade para superar obstáculos e perpetuar com seus ideais com a manutenção de um equilíbrio quando enfrenta situações adversas. Trata-se, em síntese, da combinação de fatores que fazem com que o profissional tenha as condições necessárias para superar dificuldades.

Isso ocorre na medida em que, se a comunicação organizacional tem sido valorizada, ela também enfrenta resistências em vários setores da própria organização, e o mesmo pode-se dizer a respeito da sustentabilidade. Este novo paradigma transporta as expectativas de

muitos profissionais e cidadãos que pretendem gerar resultados ambientais e sociais, além dos econômicos, e não vão conseguir prosperar sem uma elevada dose de resiliência.

Em tese de doutorado em que trata de “Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações”, Fernando Pretel Pereira Job diz que

Estas pessoas possuem em geral uma visão forte e clara de suas vidas, que lhes garantem uma fonte de significado. Quando uma ação inesperada as desvia do curso, elas são capazes de se reorientar graças ao fato de acreditarem que suas vidas possuem propósito. Este propósito pode ser expresso por suas crenças religiosas, convicções políticas, uma filosofia de vida, ou ainda por um objetivo que elas estejam buscando alcançar durante sua vida. Quando um problema ocorre, esse grupo experimenta os mesmos sentimentos de desorientação, mas sentem menor necessidade de se defenderem contra seus sentimentos. Elas encaram o problema e todo o desconforto que ele traz consigo como sendo uma parte necessária, embora desconfortável e indesejável, do processo de ajuste que terão de sofrer. Elas investem seu tempo e suas energias para desenvolver mecanismos que lhes permitam gerenciar o processo de transição e suas consequências, ao invés de gastar seus recursos tentando evitá-lo (JOB, 2003, p. 66).

Sustentabilidade

Entre os valores defendidos a proposta é que a sustentabilidade seja também vista como um. Isso é sugerido a partir das pesquisas presentes na obra “Desenvolvimento Sustentável, o desafio do século XXI”, de José Eli da Veiga, professor da FEA-USP, que propõe que a sustentabilidade deve não deve ser vista somente como um conceito, mas como um valor.

Para isso em um primeiro momento três concepções diferentes de desenvolvimento e opções de mensuração são dispostas para depois avaliar as tentativas de avaliar quanto se está fazendo para a promoção da sustentabilidade.

José Eli da Veiga finaliza seu livro com a sustentação de uma hipótese de que o desenvolvimento sustentável é uma utopia típica do século XXI que acompanha a transição do industrialismo para outro modelo produtivo. Em suas palavras:

Procura-se uma solução de compromisso entre o industrialismo ainda exigido pela periferia e o pós-industrialismo já inaugurado no centro. Sejam quais forem os termos desse compromisso, uma coisa é certa: a velha utopia industrialista não é mais sustentável (VEIGA, 2005, p.195).

O autor destaca ainda que a busca de um equilíbrio não é compatível com uma economia que se fundamenta na busca ilimitada de lucro, o que significa que deve existir uma presença mais determinante por parte das organizações no sentido de estabelecer mecanismos mais efetivos de regulamentação e promoção da sustentabilidade: “Equilíbrio ambiental,

social e econômico não depende da ciência ou da economia e sim da política e do social” (VEIGA, 2005, p. 207).

Posicionamento diante dos contextos apresentados

Todo o contexto narrado e o perfil sugerido até o momento exigem determinados posicionamentos do gestor de comunicação diante do seu campo de atuação. A articulação do conhecimento do mercado e das pesquisas científicas da academia são uma boa alternativa para que este posicionamento seja efetivo e direcionado à sustentabilidade.

Comunicação Organizacional

Do ponto de vista da comunicação organizacional, o posicionamento do profissional é aquele que compreende uma envergadura de atuação elástica, ampla e flexível, conforme indicado a seguir.

Envergadura de atuação – Profissional de Comunicação

Figura 15: Envergadura de atuação

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Sustentabilidade

Do ponto de vista da sustentabilidade, já foi colocado que sugere-se três pontos de convergência entre os conceitos citados: a comunicação da sustentabilidade, a comunicação para a sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação. Para o desenvolvimento de um trabalho que gere resultados à organização, à sociedade e ao meio ambiente, é necessário que haja uma visão bastante pragmática do que se pode fazer e também uma visão crítica que dê estímulo às ações. A visão crítica, se por um lado é impactante e tem uma capacidade analítica muito bem desenvolvida, por outro lado no aspecto pragmático releva-se incompleta, e pode se tornar mais efetiva quando vem acompanhada, primeiro, de uma compreensão do contexto e, segundo, de uma ação propositiva.

Figura 16: Ação propositiva

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Organizações

Do ponto de vista das organizações, a conceituação desenvolvida demonstra que atualmente um dos aspectos mais notáveis é a ressignificação do conceito de relacionamentos nas organizações, do ponto de vista dos cargos. A hierarquia segue existindo e não deixará de constituir a essência organizacional, mas novos modelos de liderança e de criação estão sendo experimentados, sobretudo pelas organizações criadas mais recentemente. A título ilustrativo, desenvolveu-se a seguir um organograma tradicional de uma organização qualquer. Ele demonstra de modo claro que existe uma hierarquia e não explicita as diferenças que há entre as pessoas que ocupam tais cargos e nem como elas se relacionam.

Figura 17: Organograma tradicional organizacional

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Uma proposta complementar demonstra que, mesmo nessas estruturas, as linhas que conectam os cargos indicados podem ser destacadas, e a seguir estão na cor laranja. Essa conexão, esse relacionamento, que sempre houve e sempre haverá, embora muitas vezes passe de modo despercebido pelos integrantes das organizações, essa conexão é exatamente a comunicação organizacional, já contextualizada aqui seguindo a perspectiva de relacionamento entre as partes. Com essa clareza torna-se mais fácil demonstrar a importância e o espaço de atuação da comunicação – função do comunicador – e angariar mais apoio e profissionalização.

Figura 18: Organograma tradicional com destaque para a Comunicação

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

A sugestão a seguir é ainda mais explícita ao demonstrar de que modo a comunicação ocupa um papel estratégico na organização, desta vez tendo na ilustração um destaque bastante nítido.

Figura 19: Comunicação organizacional no organograma tradicional

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Para finalizar a proposta de refletir sobre o posicionamento da comunicação diante da organização, acredita-se que já em algumas organizações mais recentes, sobretudo algumas fundadas em uma concepção estrutural da chamada “geração Y”, a estrutura hierárquica permanece, no entanto novos modelos de relacionamento e comunicação emergem. Na ilustração a seguir o que se nota são pessoas inseridas em cargos de um modo diferente. A cor simboliza que cada um tem sua própria personalidade, diferente de todas as outras. A forma redonda simboliza a flexibilidade e o dinamismo dos seus componentes. E, por fim, a estruturação não linear demonstra que as relações profissionais e humanas nas organizações não ocorrem de modo fixo e estanque, mas sim de modo irregular e dinâmico.

**Novo Organograma com cada um sendo uma cor, são redondos (flexíveis)
e com relações diferentes das hierárquicas**

Figura 20: Novo organograma

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Novas mídias

O que se considera hoje uma revolução na tecnologia da comunicação, com novas e inúmeras mídias, pode ser contextualizado dentro de um movimento mais amplo, pois a

revolução da internet também está relacionada com a revolução da mobilidade, que vem historicamente com os celulares e os computadores. Ainda assim, o que se observa atualmente, por parte da maioria das organizações, é uma atuação desenvolvida somente para a divulgação de notícias pelas chamadas “redes sociais”.

Propõe-se que as chamadas “redes sociais”, que são redes digitais por definição, tenham um uso mais desenvolvido por parte das organizações, e que seu uso seja mais amplo, constituído não somente pela divulgação, mas por um conjunto de cinco possibilidades.

Figura 21: Posicionamento das organizações nas redes sociais

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Tabela 2: Posicionamento das organizações nas redes sociais	
Divulgação	Primeira e mais elementar instância de ação, direcionada para levar ao interlocutor novidades.

Interação	Ocorre quando considera-se que do outro lado há um outro emissor, que lhe direcionou uma mensagem e à qual você pode dar uma resposta. Se bem utilizada dá ao interlocutor a satisfação de ter tido uma resposta e o sentimento de pertencimento à cultura organizacional.
Relacionamento	Instância mais desenvolvida da interação, ocorre quando o interlocutor é conhecido e de quem conhece-se mais os gostos, as preferências, podendo assim receber mensagens mais customizadas.
Monitoramento	Necessário, pois a ampla presença de ferramentas de comunicação insere a organização em ambientes virtuais de discussão em que muitas vezes abordagens equivocadas ou negativas são tratadas.
Resposta/posicionamento	Etapa posterior ao monitoramento e útil para esclarecer determinadas situações mal interpretadas que podem gerar conflitos e até uma crise de imagem para a organização.

Fonte: elaborado pelo autor (2012).

Desafios

Último item do perfil do gestor de comunicação sugerido, os desafios do comunicador constituem aspecto de relevante importância para aqueles que compreendem cotidianamente a oportunidade histórica que têm de evoluir e oferecer a este campo do conhecimento um aperfeiçoamento.

Os desafios propostos sintonizam-se com a perspectiva desenhada ao longo de toda a discussão e demonstram que, se por um lado houve um avanço extraordinário nas pesquisas e na atuação gestor de comunicação, por outro lado novos desafios se colocam a uma área que tem demonstrado ser estratégia. Por isso mesmo os desafios se colocam em destaque e, na medida em que forem superados – a depender do talento dos pesquisadores e profissionais do presente – tem todas as condições de tornar a comunicação organizacional ainda mais refinada e desenvolvida.

São cinco os desafios indicados a seguir. Não há uma ordem de importância na sequência em que foram dispostos. Alguns deles começam a ser colocados em práticas, mas todos, sem exceção, colocam ao gestor de comunicação a constante necessidade de atualização e a oportunidade de produzir uma comunicação mais sofisticada.

Assim, a proposta é que os desafios estejam indicadas a seguir.

Perfil / desafios

Figura 22: Desafios

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Mensurar

Mensurar é preciso. E cada vez mais será. Conforme já apresentado anteriormente, provar a envergadura de atuação da comunicação organizacional cabe aos profissionais, que devem conhecer métodos de avaliação e de mensuração. Significa na prática falar a linguagem do responsável pela organização, e demonstrar a ele, ou a um grupo, se possível numericamente, que a comunicação é um investimento, uma oportunidade estratégica de relacionamento com os públicos.

Nesse sentido, métodos ainda começam a ser desenvolvidos no Brasil e existe um grande desconhecimento sobre o assunto. Por isso, conciliar a elasticidade e a criatividade muito típicas da comunicação com estatísticas, planilhas e gráficos é um dos principais desafios dos comunicadores do século XXI. Sem dúvida em algumas décadas esse campo do

conhecimento estará ampliado em todas as categorias de organização, forçado pela necessidade de se desenvolver.

Resultado, retorno, rentabilidade. São, atualmente, algumas das palavras mais recorrentes do repertório dos comunicadores. Não que, antes, fossem pouco importantes. Porém, demonstrar resultado constitui-se hoje numa questão de legitimidade para a gestão da Comunicação (CARNEIRO, 2005, p. 57).

Customizar

A customização de produtos e canais constitui-se no segundo desafio do gestor de comunicação organizacional. Já foi amplamente abordada a multiplicidade de canais de comunicação disponíveis atualmente. O fato concreto é que as fontes de informação sobre todos os assuntos são inúmeras – inclusive sobre a organização em que o comunicador atua. Atualmente a figura do “formador de opinião” não tem e nunca mais terá o mesmo peso que tinha no passado.

Os públicos com quem a organização se relaciona têm acesso a diversos outros canais de comunicação e sofrem frequentes apelos de outras mensagens. Além disso, até mesmo com a recente ascensão econômica vivida por milhões de brasileiros na última década, o acesso à internet e seus instrumentos de acesso (*smartphones* e computadores pessoais) nunca foi tão grande. Em resumo, o que se observa é uma heterogeneidade de perfis públicos diferentes e com opiniões mais bem formadas. Customizar as mensagens das organizações de acordo com suas preferências profissionais e pessoais é mais um desafio do gestor de comunicação.

O paradigma analógico está mudando para o digital. Novas mídias vão surgindo: e-mail, internet, *blogs*, *fotologs*, *blogosfera*, *wikis*, *wikipedia*, salas de imprensa, *chats*, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, *links*, redes sociais de conversação Orkut, MSN, Facebook, RSS, web 2.0, Twitter etc. E ocorre uma convergência midiática. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos (KUNSCH, 2010, p. 54).

Profissionalizar

A profissionalização da equipe de comunicação é o próximo desafio do comunicador organizacional. Isso significa, diante de um contexto complexo de rápidas transformações, liderar uma equipe e lidar com as expectativas dos seus próprios membros. A profissionalização de uma equipe sempre deverá ocorrer necessariamente dentro de uma

determinada estrutura financeira disponibilizada pela organização e, do ponto de vista do perfil destes funcionários, algumas características são mais essenciais que outras.

A promoção da sustentabilidade chega como tendência e requer que a equipe de comunicação selecione profissionais que tenham conhecimento sobre o assunto e uma tenacidade para vencer barreiras e obstáculos que sempre se apresentam. Ainda, em termos de gestão da produção da comunicação, a sintonia e a proatividade são essenciais, além da formação, que é melhor se for ampla e sintonizada com as tendências contemporâneas.

Não se pode pretender, também, dar curso a uma política de comunicação sem que a estrutura de comunicação que lhe dá suporte esteja profissionalizada, tenha um caráter multi e interdisciplinar, ou seja, que contemple, sem preconceitos, as várias competências em comunicação e as articule de forma adequada. A implantação de uma política requer recursos, investimentos, além de profissionais que tenham um perfil particular, que, especialmente, não confundam a comunicação com a mera execução de tarefas, mas a percebam efetivamente como um processo (BUENO, 2009, p. 312).

Humanizar

Em seus estudos, Margarida Kunsch (2010) propõe três dimensões da comunicação organizacional: a instrumental, a estratégica e a humana. A proposta da pesquisadora é destacar a capacidade que a comunicação tem de trabalhar pela humanização nas organizações – mais um desafio também associado ao gestor de comunicação.

Esta dimensão é sem dúvida alguma a menos desenvolvida em todas as organizações, porém a mais associada com uma proposta de melhoria da qualidade de vida dos profissionais e sintonizada de certa forma também o aspecto de desenvolvimento social proposto pela sustentabilidade.

Para que a comunicação atue pela humanização, cabe ao gestor de comunicação se utilizar da sua capacidade e fortalecer o diálogo, ampliar as redes de relacionamento com os públicos, ser transparente, respeitar as pessoas com quem se relaciona, esclarecer mal entendidos, manter um relacionamento franco e honesto, estimular a participação dos funcionários, entre outras ações.

Reafirmamos que a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional. As organizações

saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos (KUNSCH, 2010, p. 57).

Transformar

Promover a transformação nas organizações não é tarefa exclusiva do gestor de comunicação – mas este tem condições de ser um dos protagonistas para esta empreitada se desejar. Tal desafio pode se configurar de inúmeras maneiras, no entanto, para que a aproximação seja mais precisa com a realidade discutida no presente trabalho, uma das formas mais efetivas do comunicador atuar é promovendo a comunicação para a sustentabilidade.

A sustentabilidade de nosso planeta depende da união de forças advindas em primeiro lugar de todos nós como pessoas e cidadãos responsáveis e comprometidos com essa causa; de políticas públicas e privadas para um desenvolvimento sustentável apoiado nos três pilares – econômico, social e ambiental; da consciência das organizações como geradoras de riqueza de bens produtivos e simbólicos; de uma sociedade civil organizada capaz de induzir processos de mudanças e intervenções em um mercado dominado pelo interesse de obtenção de lucros a qualquer preço; e de um Estado forte, capaz de se libertar das mazelas da corrupção e de uma política contaminada pelo fisiologismo e pelos interesses particulares dos seus agentes. A comunicação organizacional integrada, tem muitos desafios a enfrentar em todo esse contexto (KUNSCH, 2010, p. 79).

O assunto já encontra-se amplamente desenvolvido, e cabe aqui, para finalizar, um olhar a respeito do desafio que é tal empreitada. A transformação, se pensada de forma estruturada e permanente, pode ser muito oportuna e gerar resultados para todos os públicos participantes. Os métodos de atuação já foram apresentados e, diante da hercúlea tarefa de gerir uma comunicação sintonizada com princípios da sustentabilidade cabe aqui destacar que o desafio sem dúvida alguma é imenso porém gratificante para aqueles que optam por se guiar por valores em que acreditam e os quais são tão desafiadores quanto mutuamente benéficos se desenvolvidos com correção e determinação.

Capítulo 5. O ensino superior capacita o egresso de comunicação para a sustentabilidade?

Para responder esta pergunta a dissertação apresentada produziu dois estudos exploratórios. O primeiro a respeito das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo, e o segundo sobre as percepções dos coordenadores destes cursos. Para respaldar esta decisão, utilizou-se o conceito de pesquisa exploratória:

cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, podendo torná-lo mais explícito para a construção de hipóteses. Estas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão (GIL, 2002).

Com esta perspectiva uma pesquisa bibliográfica foi realizada e compõe um quadro atualizado em que as produções indicadas foram utilizadas.

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, 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, 2006, p. 51).

Estudo exploratório das matrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas – Estado de São Paulo

Para compreender de que forma as instituições de ensino superior estão formando os profissionais de comunicação para lidarem com a sustentabilidade nas organizações, foi realizado um estudo exploratório.

A análise foi realizada com instituições do Estado de São Paulo que ministram o curso de Relações Públicas – considerado, dentre as demais habilitações de Comunicação Social, aquele mais associado com a formação de profissionais de comunicação organizacional.

Amostra

A amostra reúne 28 instituições de ensino superior do Estado de São Paulo que oferecem curso de Relações Públicas. O levantamento foi feito a partir de uma consulta ao

Guia do Estudante da Editora Abril, publicação que reúne conteúdo atualizado a respeito das instituições e seus respectivos cursos em nível de Brasil.

O levantamento obtido encontra-se no disponibilizado nesta dissertação e destaca-se que, a partir da indicação das instituições, os demais dados relevantes foram estruturados.

Instrumento

O estudo exploratório foi realizado a partir de um mapeamento das matrizes curriculares das instituições de ensino superior, obtidas a partir da consulta aos seus respectivos sites ou através do contato com os coordenadores dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo. Criou-se assim uma planilha de todas as instituições que oferecem o curso para que a análise qualitativa fosse realizada.

Conteúdo

Tabela 3: Contatos dos coordenadores dos cursos de Relações Públicas (Estado de SP) Fonte: levantamento feito pelo autor entre 31/8 e 1/10/2012 a partir das instituições indicadas no Guia do Estudante da Editora Abril Link: http://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/?qu=%22rela%E7%F5es%20p%FAblicas%22#							
	Instituição	Site	Cidade	Telefone	E-mail geral	Coordenador do curso de RP	E-mail do coordenador
1	USP - Universidad e de São Paulo	www.eca.usp.br	São Paulo	(11) 3091-4313	prg@edu.usp.br	Luiz Alberto de Farias	lafarias@usp.br
2	Fundação Cásper Líbero	www.facasper.com.br	São Paulo	(11) 3170-5539	faculdade@facasper.com.br	Luiz Alberto de Farias	lafarias@casperlibero.edu.br

3	Faculdades Integradas Rio Branco	www.riobrancofac.edu.br	São Paulo	(11) 3662-2900	faculdades@riobrancofac.edu.br	Patrícia Rangel	coord-jo@riobrancofac.edu.br
4	Fiam-Faam - Faculdades Integradas Alcântara Machado	www.fmu.br	São Paulo	(11) 3346-6213	fiamfaam@fiamfaam.br	Pedro Paulo de Oliveira Vaz	ppov@terra.com.br
5	FAPCOM - Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação	www.fapcom.com.br	São Paulo	(11) 2139-8500	secretaria@fapcom.com.br	Marcos Steagall	academico@fapcom.edu.br
6	Centro Universitário Sant'anna	www.unisantanana.br	São Paulo	(11) 6221-2321	info@santanana.br	Daniel Dubosselard Zimmermann	dd.zimmermann@santanna.br
7	Faap - Fundação Armando Álvares Penteado	www.faap.br	São Paulo	(11) 3662-7332	pseletivo@faap.br	Simone Bambini	rp.com@faap.br , bambini.adsl@uol.com.br
8	Universidade de Santo Amaro	www.unisa.br	São Paulo	(11) 5545-8500 e 5521-9333	marketing@unisa.br	Edson Correia de Oliveira	cursorepublicas@unisa.br
9	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo	www.belasartes.br	São Paulo	(11) 5576-7300	info@belasartes.br	Vânia Penafieri de Farias	vania.farias@belasartes.br
10	Faculdade Mundial	www.faculdademundial.com.br	São Paulo	(11) 3266-5944/3016-5998	atendimento@faculdademundial.com.br	José Abrão	gestaooperacional@faculdademundial.com.br

11	Centro Universitário Fecap	www.fecap.br	São Paulo	(11) 3272- 2351 e 2254	relacionamento@fecap.br	Ary Rocco	aryrocco@fecap.br
12	Anhembi Morumbi	www.anhembi.br	São Paulo	(11) 3847- 3000	anhembi@anhembi.br	Maria José Rosolino	rosolino@anhembi.br
13	FAM – Faculdade de Americana	http://www.fam.br/comunicacao-social/	Americana	(19) 3465- 8100	imprensa@fam.br	Rita de Cássia Gargantini	comunicacao@fam.br , Solange@fam.br
14	Faculdades Atibaia	http://www.faat.com.br/site/index.asp	Atibaia	(11) 4414- 4140	faat@faat.edu.br	Leni Calderaro Pontinha	leni@faat.edu.br
15	Unesp - Universidade e Estadual Paulista	www.faac.unesp.br	Bauru	(14) 3103- 6063	dcso@faac.unesp.br	Célia Maria Retz Godoy dos Santos	celiaretz@faac.unesp.br
16	USC - Universidade e do Sagrado Coração	www.usc.br	Bauru	(14) 2107- 7000	psantos@usc.br	Marcelo da Silva	rp@usc.br
17	Pontifícia Universidade e Católica de Campinas	www.puc-campinas.br	Campinas	(19) 3343- 7000	vest@puc-campinas.br	Cláudia Maria de Silva Carvalho	dir.rp@puc-campinas.edu.br
18	Veris Faculdades	www.veris.com.br	Campinas	(19) 4501- 2600	contato@veris.edu.br	Maria José da Costa Oliveira	zezecoliveira@gmail.com

19	Esamc	www.esamc.br	Campinas, Santos e Sorocaba (mesma grade curricular)	(19) 3737-4390	campinas@esamc.br	Daniela Rubbo	daniella.rubbo@esamc.br
20	Faculdades Integradas Torricelli	www.torricelli.edu.br	Guarulhos	(11) 2107-1900	marketing@torricelli.edu.br	Luiz Carlos Garcia	luiz.garcia@torricelli.edu.br
21	FKB - Faculdades Integradas de Itapetininga	www.fkb.br	Itapetininga	(15) 3273-1616	eliel@fkb.br	Iracema de Cáritys Muza S. Maurício	profiracemarp@fkb.br
22	Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio	www.ceunsp.edu.br	Salto	(11) 4028-8800	ceunsp@ceunsp.edu.br	Adriana Donadon	profdricadonadon@gmail.com
23	Universidade Católica de Santos	www.unisantos.com.br	Santos	(13) 3205-5555 ramal: 622	secgeral@unisantos.com.br	Aline Saboya Prado	coord.rp@unisantos.br
24	Universidade Metodista de São Paulo	www.metodista.br	São Bernardo do Campo	(11) 4366-5600 - 4366-5728	metodista@metodista.br	Paulo Ferreira	secretariapos@metodista.br
25	União das Faculdades dos Grandes Lagos	www.unilago.com.br	São José do Rio Preto	(17) 3354-6000	unilago@unilago.com.br	Alexandre Costa	alexandre@unilago.com.br
26	Universidade Cruzeiro do Sul	www.unicsul.br	São Miguel Paulista	(11) 2037-5706	vestibular@unicsul.br	Carlos Jorge Barros Monteiro	carlos.monteiro@cruzeirodosul.edu.br

27	Universidade de Sorocaba	www.uniso.br	Sorocaba	(15) 2101-7000	uniso@uniso.br	Ana Cristina da Costa Piletti	ana.piletti@prof.uniso.br
28	Universidade de Taubaté	www.unitau.br	Taubaté	(12) 3625-4289	reitoria@lobato.unitau.br	Maurício do Prado Lúcia	comunicacao@unitau.br

Análise e interpretação dos dados

O conteúdo analisado teve como objetivo compreender se as instituições de ensino selecionadas e seus cursos ofereciam disciplinas associadas com o conteúdo da sustentabilidade. Percebe-se que atualmente, dentro da amostra do Estado de São Paulo, há uma quantidade relevante de instituições que oferecem o curso de Relações Públicas, e que são estas as instituições responsáveis por formar a maior parte dos futuros profissionais de comunicação organizacional.

Com base no levantamento realizado, é possível denotar que, das 28 instituições analisadas, 17 oferecem pelo menos uma disciplina que trata explicitamente do tema de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa. Constata-se ainda que cada instituição dá um nome diferente para a disciplina, o que dificultou, mas não impediu, a consolidação da importância do conteúdo.

Em termos percentuais, o que se conclui é que, de um total de 28 instituições, 60,7% oferecem pelo menos uma disciplina que trate da sustentabilidade e 39,3% das instituições que não o fazem.

Figura 23: Instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade

Fonte: levantamento feito pelo autor (2012)

Algumas instituições oferecem disciplinas que se aproximam do tema da sustentabilidade, mas que não tornam essa discussão explícita nas disciplinas oferecidas. Neste recorte o número é de 8 de um total de 28 instituições. Dessas 8, porém, 3 também foram contabilizadas na primeira amostragem por oferecer também alguma disciplina de sustentabilidade, o que significa que, das 28, são 22 as instituições que oferecem em suas matrizes curriculares ao menos uma disciplina de sustentabilidade e/ou conteúdo correlato, como terceiro setor, por exemplo, o que contabiliza 78,5% dos casos.

Figura 24: Instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade e/ou conteúdo correlato

Fonte: levantamento feito pelo autor

Para finalizar, cabe deixar explícito que 6 instituições, de um total de 28 (o que contabiliza 21,4%), não oferecem disciplina alguma que trate de sustentabilidade nem de temas aproximados, pelo menos de modo explícito na matriz curricular das instituições.

Fica demonstrado, a seguir, quais são as instituições que oferecem disciplinas com o conteúdo da sustentabilidade aos seus alunos. Vale destacar que esta é uma análise exploratória realizada a partir das matrizes curriculares, que encontram-se em anexo, e que uma profundidade maior de análise encontra-se nos resultados dos roteiro enviados aos coordenadores dos cursos.

Tabela 4: Instituições que oferecem disciplinas de sustentabilidade, correlatas ou não oferecem				
Fonte: levantamento feito pelo autor				
	Instituição	Disciplina de sustentabilidade	Disciplina correlata	Não oferece disciplina de sustentabilidade nem correlata
1	USP - Universidade de São Paulo		Relações Públicas Comunitárias e Terceiro Setor	
2	Fundação Cásper Líbero			
3	Faculdades Integradas Rio Branco		Terceiro Setor	
4	Fiam-Faam - Faculdades Integradas Alcântara Machado	Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável	Relações Públicas Comunitárias e com o Terceiro Setor	

5	FAPCOM - Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação	Economia e Desenvolvimento Sustentável	Relações Públicas e Terceiro Setor	
6	Centro Universitário Sant'anna	Estratégias de Responsabilidade Social e Governança Corporativa Comunicação em Programas de Prevenção de Riscos Ambientais Gestão da Comunicação em Programas de Sustentabilidade		
7	Faap - Fundação Armando Álvares Penteado	Relacionamentos organizacionais e sustentabilidade		
8	Universidade de Santo Amaro		Comunicação Organizacional e Terceiro Setor	
9	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo	Sustentabilidade e Desenvolvimento Social		
10	Faculdade Mundial			
11	Centro Universitário Fecap		Relações Públicas e Terceiro Setor	
12	Anhembi Morumbi	Empreendedorismo e sustentabilidade		
13	FAM – Faculdade de Americana	Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade		
14	Faculdades Atibaia	Meio Ambiente e Sustentabilidade		

15	Unesp - Universidade Estadual Paulista			
16	USC - Universidade do Sagrado Coração	Sociologia da Responsabilidade Social		
17	Pontifícia Universidade Católica de Campinas	Relações públicas e responsabilidade social		
18	Veris Faculdades	Responsabilidade social corporativa		
19	Esamc	Responsabilidade Social e Corporativa		
20	Faculdades Integradas Torricelli			
21	FKB - Faculdades Integradas de Itapetininga	Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade		
22	Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio	Legislação, Ética e Responsabilidade Social I e II	Comunicação Comunitária e Terceiro Setor	
23	Universidade Católica de Santos	Relações Públicas Comunitárias, Responsabilidade Social e Terceiro Setor I Relações Públicas Comunitárias, Responsabilidade Social e Terceiro Setor II		
24	Universidade Metodista de São Paulo	Responsabilidade social e relações públicas no terceiro setor		

25	União das Faculdades dos Grandes Lagos		Comunicação para o terceiro setor	
26	Universidade Cruzeiro do Sul			
27	Universidade de Sorocaba	Relações Públicas, Responsabilidade Social e Governança Corporativa		
28	Universidade de Taubaté			
	<u>TOTAL</u>	17	8 ao todo, sendo 5 as que oferecem somente disciplina correlata	6

Conclusões

Os números demonstram que há um número expressivo de instituições que oferecem, em seus cursos, ao menos uma disciplina que trate do tema da sustentabilidade aos seus alunos (60,7%). O número torna-se um pouco mais expressivo se, a este dado, forem somadas as instituições que tratam da sustentabilidade em disciplinas correlatas, que se aproximam deste tema (78,5%).

Ainda assim, a análise feita demonstra que 21,4% de todas as 28 não oferecem disciplina alguma que trate de sustentabilidade nem de temas correlatos aos futuros profissionais que vão formar, pelo menos na matriz curricular.

No entanto é difícil avaliar se as que oferecem tais disciplinas estão de fato formando profissionais com perfis ideais para atuarem na gestão da comunicação para a sustentabilidade.

As percepções dos coordenadores dos cursos de Relações Públicas – Estado de São Paulo

Para acrescentar uma análise qualitativa à avaliação de como as instituições de ensino superior estão formando os profissionais de comunicação para lidarem com a sustentabilidade nas organizações, optou-se também por fazer uma pesquisa exploratória junto aos coordenadores dos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo para conhecer de modo mais aprofundado suas percepções sobre a temática em questão.

Amostra

A partir do mapeamento dos 28 cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo e seus respectivos coordenadores, foi estabelecido um primeiro contato com todos, via e-mail, a partir de uma carta institucional assinada pela orientadora desta dissertação, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando resposta a um breve roteiro. Dos 28, obteve-se 15 respostas, conforme quadro a seguir.

<p>Tabela 5: Instituições convidadas que responderam ao roteiro</p> <p>Fonte: levantamento feito pelo autor</p>					
	Instituição	Site	Cidade	Coordenador do curso de RP	Roteiro respondido?
1	USP - Universidade de São Paulo	www.eca.usp.br	São Paulo	Luiz Alberto de Farias	Sim
2	Fundação Cásper Líbero	www.facasper.com.br	São Paulo	Luiz Alberto de Farias	Sim
3	Faculdades Integradas Rio Branco	www.riobrancofac.edu.br	São Paulo	Patrícia Rangel	Não
4	Fiam-Faam - Faculdades Integradas Alcântara Machado	www.fmu.br	São Paulo	Pedro Paulo de Oliveira Vaz	Não

5	FAPCOM - Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação	www.fapcom.com.br	São Paulo	Marcos Steagall	Não
6	Centro Universitário Sant'anna	www.unisantanna.br	São Paulo	Daniel Dubosselard Zimmermann	Sim
7	Faap - Fundação Armando Álvares Penteado	www.faap.br	São Paulo	Simone Bambini	Sim
8	Universidade de Santo Amaro	www.unisa.br	São Paulo	Edson Correia de Oliveira	Não
9	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo	www.belasartes.br	São Paulo	Vânia Penafieri de Farias	Sim
10	Faculdade Mundial	www.faculademandial.com.br	São Paulo	José Abrão	Não
11	Centro Universitário Fecap	www.fecap.br	São Paulo	Ary Rocco	Sim
12	Anhembi Morumbi	www.anhembi.br	São Paulo	Maria José Rosolino	Sim
13	FAM – Faculdade de Americana	http://www.fam.br/comunicacao-social/	Americana	Rita de Cássia Gargantini	Não
14	Faculdades Atibaia	http://www.faat.com.br/site/index.asp	Atibaia	Leni Calderaro Pontinha	Sim
15	Unesp - Universidade Estadual Paulista	www.faac.unesp.br	Bauru	Célia Maria Retz Godoy dos Santos	Sim

16	USC - Universidade do Sagrado Coração	www.usc.br	Bauru	Marcelo da Silva	Não
17	Pontifícia Universidade Católica de Campinas	www.puc-campinas.br	Campinas	Cláudia Maria de Silva Carvalho	Sim
18	Veris Faculdades	www.veris.com.br	Campinas	Maria José da Costa Oliveira	Sim
19	Esamc	www.esamc.br	Campinas, Santos e Sorocaba (mesma grade curricular)	Daniela Rubbo	Não
20	Faculdades Integradas Torricelli	www.torricelli.edu.br	Guarulhos	Luiz Carlos Garcia	Não
21	FKB - Faculdades Integradas de Itapetininga	www.fkb.br	Itapetininga	Iracema de Cáritas Muza S. Maurício	Sim
22	Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio	www.ceunsp.edu.br	Salto	Adriana Donadon	Não
23	Universidade Católica de Santos	www.unisantos.com.br	Santos	Aline Saboya Prado	Sim
24	Universidade Metodista de São Paulo	www.metodista.br	São Bernardo do Campo	Paulo Ferreira	Não
25	União das Faculdades dos Grandes Lagos	www.unilago.com.br	São José do Rio Preto	Alexandre Costa	Não
26	Universidade Cruzeiro do Sul	www.unicsul.br	São Miguel Paulista	Carlos Jorge Barros Monteiro	Sim

27	Universidade de Sorocaba	www.uniso.br	Sorocaba	Ana Cristina da Costa Piletti	Sim
28	Universidade de Taubaté	www.unitau.br	Taubaté	Maurílio do Prado Láu	Não
					Total: 15 respostas

Instrumento

Como instrumento utilizou-se um roteiro contendo seis perguntas a respeito da formação que as instituições oferecem aos alunos. Este foi enviado por e-mail diretamente para cada coordenador dos referidos cursos com uma carta institucional solicitando o apoio assinada pela orientadora desta dissertação.

Conteúdo

Roteiro

Coordenadores dos cursos de Relações Públicas – Estado de SP

Nome da pesquisa: O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações

Nível: Mestrado

Instituição: ECA-USP

Autor: Pedro Ulsen

Contato: pedroulsen@usp.br

Orientadora: Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?
2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?
3. Na sua opinião, os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?
4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?
5. Na sua opinião quais são os principais desafios do profissional de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?
6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Análise e interpretação dos dados

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Interessada em compreender se a matriz curricular do curso coordenado pelo entrevistado trata da sustentabilidade, as respostas variaram basicamente sobre dois pontos de vistas. Em primeiro lugar as que indicaram quais são as disciplinas que tratam explicitamente da sustentabilidade. Como se pode perceber na avaliação das matrizes curriculares realizada anteriormente, outras tantas instituições de ensino superior não oferecem disciplinas específicas de sustentabilidade, aí então os coordenadores responderam que este assunto é abordado em outras disciplinas.

Este é o aspecto mais interessante desta questão. Todos, sem exceção, considerando-se aqueles que não oferecem disciplinas específicas de sustentabilidade, todos eles disseram que o tema é abordado em outras disciplinas. Uma leitura detalhada pode ser realizada no documento no Anexo B.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

A questão 2 gerou respostas muito elaboradas pelos coordenadores de cursos. De modo geral, pode-se dizer que há instituições que declaram importante a formação humanística do profissional que pretende formar. Neste caso há o exemplo da própria ECA-USP, que tem como coordenador atual o professor Luiz Alberto de Farias.

A ECA-USP tem por excelência a formação de um profissional com ampla capacidade de reflexão, com sólida bagagem teórica humanística, o que os tem destacado no mercado de trabalho, permitindo a eles a projeção na carreira com vistas à liderança (FARIAS, 2012).

Há outros casos que não consideram tanto essa questão da formação humanística, citando-se, por exemplo, a resposta enviada pela professora da FAAP. Segundo ela

Profissional com pensamento estratégico no sentido de influenciar, motivar, criar e implantar ações de comunicação de maneira inovadora no tratamento com os mais diversos públicos, sejam eles, internos ou externos (BAMBINI, 2012).

De modo geral as respostas giraram em torno dessas duas opiniões. A formação humanística associada a uma prática de gestão e sua instância estratégica e outras opiniões que não citaram a necessidade de uma formação humanística do profissional.

Outro caso que chama a atenção é o da Unesp. Segundo a resposta enviada pela coordenadora do curso

O Curso de Comunicação Social em Relações Públicas da Unesp-Bauru assume uma postura crítico-reflexiva, que não prescinde da competência técnica, assumindo o compromisso de formar profissionais capazes de atuar como gestores comunicacionais e gerentes da comunicação para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Pretende-se formar um profissional capaz de orientar as práticas relacionadas à sustentabilidade corporativa e ao desenvolvimento de estratégias de comunicação que garantam o lucro das organizações aliando à defesa e manutenção do meio ambiente e o oferecimento de condições de qualidade de vida para trabalhadores e comunidade com os quais interage (SANTOS, 2012).

Isso significa que essa opinião demonstra a necessidade de uma formação que associe o aspecto humanístico com as competências técnicas.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Essa questão gerou respostas muito expressivas por parte dos coordenadores dos cursos, todos eles, com apenas uma exceção concordam com a tese de que a temática tem sido tratada no momento nas universidades, porém ainda de forma adaptada e, também pelo caráter recente dessas discussões, o preparo não esteja pleno.

Como exemplo pode-se citar a resposta da coordenadora do centro Universitário Belas Artes.

Acredito que as discussões acerca da sustentabilidade no contexto das salas de aula tenham crescido bastante nos últimos anos. Os cursos tem se debruçado sobre essa questão, algumas de modo ainda tímido (casos em que a matriz curricular mostra-se ainda muito conservadora e tradicional) e outras de modo mais atuante (quando os fenômenos que ocorrem na sociedade são associados claramente com os conteúdos das disciplinas) (PENAFIERI, 2012).

Concordando com essa opinião, a resposta das Faculdades FBK também diz que

É impossível afirmar sem conhecer profundamente as características de cada curso. Por outro lado, analisando a atuação do profissional de Relações Públicas no mercado de trabalho, nota-se uma visível preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade. De uma forma geral, podemos dizer que esta tendência é o reflexo dos anseios da sociedade, das organizações e de outros aspectos como cultura e cidadania. Definitivamente, instituições de ensino que ainda não se atentaram a este fato, invariavelmente deverão direcionar o foco para a geração de uma comunicação voltada para a sustentabilidade (MAURÍCIO, 2012).

Esse é o pensamento dessa coordenadora que, em termos de conteúdo, aproxima-se do que responderam os demais entrevistados. Há uma única exceção entre todos os que participaram da pesquisa e essa exceção é a da Universidade Católica de Santos.

Sim, boa parte deles. A formação em Relações Públicas sempre teve foco no equilíbrio das relações e, portanto, deveria formar para a integração entre as questões sociais, ambientais e econômicas. Os conceitos e princípios da Sustentabilidade vêm reforçar as práticas da profissão (SABOYA, 2012).

Pode-se dizer que, apesar desta exceção, todos os demais acreditam que as universidades não estão formando os profissionais para trabalhar com a sustentabilidade, embora tenham observado avanços nessa área e um esforço de todos para melhorar.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Esta questão foi muito reveladora do ponto de vista da verificação da importância que é dada ao desenvolvimento de valores para a formação dos alunos por parte das instituições de ensino. Cada uma delas indicou os valores que considera relevante. A ética foi muito citada, a formação humanística foi indicada, o comprometimento e o respeito às pessoas também foi colocado.

Chama a atenção, a partir do ponto de vista da questão da sustentabilidade, e aí a verificação se a sustentabilidade é ou não desenvolvida como valor nas instituições de ensino, que, dentro as 15 respostas obtidas, apenas 4 delas colocam conceitos próximos à sustentabilidade, como a responsabilidade social como um valor desenvolvido com os alunos.

Significa que, talvez, seja essa uma das razões pela quais também o atual formado não esteja apto ou plenamente capacitado, ou melhor capacitado, a trabalhar com a sustentabilidade.

Se nas respostas à questão 1 todos os coordenadores disseram que a matriz curricular tem uma disciplina voltada à sustentabilidade, ou alguma outra que trate desse tema, a análise da questão 4 demonstra que em 11 das 15 instituições a sustentabilidade ou então conceitos correlatos não são indicados como um valor.

Entre as 4 que indicam conceitos próximos à sustentabilidade como valor está a ECA-USP (que fala de responsabilidade com a sociedade), está também a PUC de Campinas (que também fala de responsabilidade social), está a Metrocamp/Veris e a Universidade Católica de Santos (que fala de responsabilidade social).

Entre todas as indicadas a que mais se aproxima é a Metrocamp/Veris que fala de responsabilidade social e ambiental, segundo quem

Como valores, procuramos desenvolver a visão da comunicação integrada, que permite ao aluno o entendimento da comunicação numa perspectiva mais global e estratégica, capaz de gerar resultados positivos para a organização e a sociedade. Além desse valor, outros constituem a visão da área que procuramos desenvolver, como é o caso do valor de cidadania, de responsabilidade social e ambiental, de

ética, de transparência, de diálogo, de diversidade e de interdisciplinaridade (OLIVEIRA, 2012).

Chama a atenção, para finalizar essa análise, que nenhuma delas, indicou abertamente o conceito de sustentabilidade sendo desenvolvido como um valor, embora tenham claramente destacado conceitos correlatos.

5. Na sua opinião, quais são os principais desafios do profissional de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Esta questão também gerou respostas interessantes. Alguns dos coordenadores, como o da ECA-USP e da Cásper Líbero abordaram que o desafio principal atualmente seja a formação sólida deste profissional. Resposta próxima a esta foi da FAAP, que considera que

O profissional precisa compreender o valor humano, ou seja, o respeito pelas pessoas. Só assim, poderemos contribuir para uma sociedade sustentável e proativa perante as tecnologias (BAMBINI, 2012).

De um modo geral, um desafio indicado várias vezes pelos coordenadores refere-se à necessidade de adaptação e flexibilidade profissional. Este é o caso de Centro Universitário Belas Artes, que falou da necessidade de lidar em um espaço de não controle da disseminação de diferentes informações. É o caso também da FECAP, que falou da adaptação aos diferentes contextos e da FAAT que falou do aprimoramento constante a coragem para enfrentar os desafios.

Ainda com este ângulo concorda com todos eles a resposta da Metrocamp/Veris que diz que o principal desafio é a capacidade de compreender a sociedade atual, que não aceita mais modelos tradicionais de comunicação. Uma resposta bem elaborada nesse sentido veio da Universidade Cruzeiro do Sul, segundo quem

Acompanhando o trabalho de egressos, afirmo que o maior desafio é “pensar e agir fora da caixa”, ou seja, buscar adequar as atividades consideradas tradicionais, mas que tem um fundamento estratégico, à linguagem e à dinâmica dos novos meios. Além disso, mostrar como tal adequação pode trazer resultados positivos mensuráveis. Por exemplo: sabemos da importância da comunicação simétrica (estratégica) com diferentes públicos. Como adequar uma ação que privilegie a comunicação simétrica utilizando as mídias sociais de forma criativa, sem perder de vista a eficácia e os preceitos que regem a profissão? Que métricas serão consideradas? Esse exemplo nos mostra aquilo que hoje considero um desafio para atuação desse profissional na sociedade complexa: unir tradição à inovação, sem perder de vista a essência, o caráter da área (FERNANDES, 2012).

E, de modo mais elaborado ainda, opinou a coordenadora da Universidade de Sorocaba, que estabeleceu três esferas para a atuação do profissional em uma sociedade complexa.

Os principais desafios para os profissionais de comunicação e de Relações Públicas no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital são as contradições que podem ser visualizadas em três esferas:

Esfera social: A era digital e o mercado competitivo desafia a construção de relacionamentos e convivências de longo prazo e ao mesmo tempo permite a organização de comunidades virtuais e a expansão profissional para horizontes globais. O excesso de informações desafia a capacidade de selecionar e conservar a originalidade das fontes e ao mesmo tempo contribui para a democratização e acesso às informações, produções oferecendo ampla possibilidade de atualização. Nesta esfera o desafio de conservar a sensibilidade, a empatia, a transparência e a profundidade nos relacionamentos pode ser observada no crescente fenômeno da solidão e modificação das estruturas familiares tradicionais.

Esfera técnica: É necessário possuir conhecimentos gerais e uma formação genérica e contextualizada para compreender as estruturas sociais e organizacionais e dominar técnicas e ferramentas específicas para atuar com precisão e objetividade dentro de ambientes complexos. Existe o desafio entre equilibrar formação pragmática e teórica, visto que, muitas vezes, as exigências mercadológicas são imediatas e fragmentadas e uma formação integral é processual e contínua.

Esfera ética e moral: Estar preparado para resolver os conflitos de diversas formas não implica no abandono dos fundamentos morais da ação. A flexibilidade e dinamismo na atitude, muitas vezes, são confundidos com o condicionamento do caráter aos resultados e finalidade pretendida na realização de determinada ação. Entender o contexto e as consequências das estratégias propostas, assim como assumir responsabilidades são desafios para profissionais de comunicação e Relações Públicas que gerenciam conflitos de interesses e estão sempre no tênue limite entre o dever e o poder (PILETTI, 2012).

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

De um modo geral todas as respostas indicam que sim, para esta questão. Citam exemplos de pesquisas voltadas para a sustentabilidade, mas alguma delas destacam também que existe liberdade dos partes dos alunos em escolher o projeto que desejam realizar. Este é o caso, por exemplo, da FECAP

Sim. Porém, na FECAP, os alunos têm total liberdade para escolher as empresas/produtos com os quais deseja trabalhar. A Instituição não censura e também não impõe nenhum tipo de organização. A escolha das organizações é de total responsabilidade dos estudantes (ROCCO JR., 2012).

Aqui há uma exceção da Anhembí Morumbi que disse que o curso foi reaberto em 2011 e que essa disciplina ainda não foi oferecida.

Outra resposta demonstra que a sustentabilidade é tema cada vez mais recorrente e isso é o que disse a coordenadora da Metrocamp/Veris.

Em geral, os projetos de comunicação desenvolvidos por nossos alunos visam a sustentabilidade das organizações e da sociedade. Assim, há grande preocupação com esse aspecto, seja em projetos específicos, como os desenvolvidos para ONGs ambientais, sociais, instituições públicas. Porém, mesmo projetos realizados para empresas privadas tendem, cada vez mais, a tratar da sustentabilidade na sua essência, pois visa a criação de estruturas de comunicação que contribuam para construção de relações de confiança, de transparência, de responsabilidade social e ambiental, de responsabilidade legal e ética, que impactem todos com os quais mantenham relações diretas ou indiretas (OLIVEIRA, 2012).

Significa então que, de modo geral, todas elas têm tratado esse tema na disciplina de projetos experimentais, mas que existe uma liberdade por parte dos alunos para elaborar seus próprios projetos, como exemplo cita-se a resposta do coordenador da ECA-USP.

Sim, isso ocorre, mas de modo geral, incorporado aos planos de relações públicas, como um elemento de agregação de valor (FARIAS, 2012).

De modo exemplar chama a atenção a resposta vinda da Unesp, que atribui aos trabalhos realizados uma interface com a sustentabilidade diante da atualidade do tema e da disposição dos alunos em tratar dessa questão.

Os TCCs são apresentados em formatos de monografias, estudos de casos e relatos de práticas (relatórios), incluindo confecção de produtos, eventos, campanhas, programas de Relações Públicas, planos de comunicação, pesquisas de opinião, diagnósticos e as demais aplicações. O Curso de Relações Públicas da Unesp, no entanto, tem uma especificidade: a maioria dos alunos escolhem temáticas diversas, todavia com enfoques sociais, públicos ou do terceiro setor, incluindo temáticas que tem a ver, direta ou indiretamente, com sustentabilidade. São em menor quantidade os trabalhos totalmente voltados ao mercado consumidor (SANTOS, 2012).

Conclusões

As análises realizadas com os coordenadores dos cursos mostraram-se extremamente importantes para a realização desta dissertação de mestrado. Seis questões foram respondidas por 15 dos 28 contatados, o que representa 53,5% de respostas.

Todas as perguntas foram respondidas pelos atuais coordenadores de curso, o que dá um grau de atualidade ainda maior à pesquisa. Embora parte das instituições ofereça disciplinas específicas voltadas à sustentabilidade, todos os coordenadores disseram que a temática é trabalhada em outras disciplinas.

O perfil do profissional que se pretende formar mostrou-se também bem variado, e a necessidade de um olhar humanístico pode estar mais presente. Há aqueles cursos que primam pela formação humanística e outros que citam muito o aspecto técnico.

Com relação à formação, todos os coordenadores, com uma única exceção, acreditam que as instituições não estão preparando os alunos para trabalharem com a sustentabilidade, aí alegando que estão em processo de adaptação.

Os valores indicados nas respostas mostraram-se bastante variados, uns falaram de ética, outros de responsabilidade, mas nenhum deles, absolutamente nenhum, defendeu a sustentabilidade como um valor, sendo que apenas 4 deles trouxeram conceitos correlatos, como responsabilidade social e/ou ambiental. Trata-se de um dado relevante da pesquisa que demonstra que, caso a sustentabilidade seja tratada com um valor, pode formar melhor os alunos e potencializar o desenvolvimento desse conceito nas organizações por parte dos futuros profissionais, já que esta geração universitária de hoje em pouco tempo estará no mercado profissional.

Os desafios demonstram a necessidade de uma formação sólida, a importância de adaptação e flexibilidade e, com relação à disciplina de projetos experimentais, o que se viu é que a pesquisa relacionada é incentivada, pelo menos é o que dizem as respostas, mas que existe uma liberdade para os alunos desenvolverem temas de seus próprios interesses. Claro que, diante da importância do tema atualmente, a sustentabilidade tem despertado a atenção para várias pesquisas.

Capítulo 6. Como o mercado vê o perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade?

O propósito desta dissertação foi aliar à pesquisa bibliográfica um estudo aplicado. Neste sentido, além do estudo exploratório realizado junto aos cursos de Relações Públicas do Estado de São Paulo, acreditou-se ser necessário ouvir o outro lado, isto é, o mercado. Para tanto foram selecionados cinco profissionais (Rodolfo Guttilla, Olinta Cardoso, Janine Saponara, Ricardo Voltolini e Gislaine Rossetti) atuantes que têm se destacado pelas suas atuações na gestão da comunicação das empresas em prol da sustentabilidade.

Com base no método qualitativo foram realizadas entrevistas em profundidade com esses profissionais conforme descrição a seguir. Dentro da pesquisa exploratória, a proposta foi buscar resultados qualitativos.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

Amostra

Conforme já mencionado, a seleção dos entrevistados foi intencional com base em personagens que tivessem conhecimento e vivência profissional sobre o assunto em questão. A primeira entrevista foi realizada com Janine Saponara. Trata-se da profissional que redigiu o Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e responde pela Lead Comunicação Organizacional – especializada há vinte anos no desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. Janine é jornalista pela PUC-SP, pós-graduada em Comunicação Empresarial pela ESPM, especialista em Responsabilidade Social e Terceiro Setor pela USP/FIA/Ceats e pela FGV. Fellow do Programa Elias (Líderes Emergentes para Inovação entre Setores), do MIT (Boston), Janine também tem especialização em Investigação Apreciativa pela Case University (Cleveland-USA), leciona Comunicação para o Terceiro Setor nas universidades Anhembi Morumbi, Metodista e Senac-SP. Foi autora do Prêmio Ethos de Jornalismo e organizadora do livro "Comunicar é preciso: como as ONGs podem se comunicar melhor com

a imprensa" e é diretora de Comunicação da Abracom (Associação Brasileira de Comunicação).

A segunda entrevista em profundidade foi realizada com Olinta Cardoso, outra profissional com bastante experiência na área de estudo proposta. Olinta é diretora da Matizes Comunicação, empresa que atua com foco a sustentar os relacionamentos, promover a imagem e contribuir para a reputação das empresas. Nos 20 anos de profissão, foi Diretora de Comunicação da Vale, Diretora Presidente da Fundação Vale e Gerente Corporativa de Comunicação da Samarco. Graduada em Comunicação, pela Faculdade Newton Paiva, em Belo Horizonte, é pós graduada em Comunicação e Gestão Empresarial pela PUC Minas, e tem especialização na área de Gestão Responsável para a Sustentabilidade, pela Fundação Dom Cabral, em Comunicação Empresarial pela University of Syracuse/Aberje, e em Gestão de Pessoas, também pela Fundação Dom Cabral.

A terceira entrevistada foi Gislaine Rossetti, relações públicas graduada pela PUC-Campinas com pós-graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pelo Gestcorp, ECA-USP. Atualmente é Diretora de Comunicação Social, Sustentabilidade e Relações Governamentais da BASF para a América do Sul e professora convidada do curso de comunicação corporativa da Fundação Getúlio Vargas.

Outro entrevistado foi Ricardo Voltolini. Formado em jornalismo pela Universidade Metodista, tem MBA pela Fundação Instituto de Administração Faculdade (FIA), é consultor de terceiro setor e responsabilidade social e atua em com conteúdos especializados em responsabilidade social empresarial e sustentabilidade. Atualmente é *publisher* da revista Ideia Sustentável e articulista do tema Responsabilidade Social na Gazeta Mercantil, onde mantém uma coluna semanal desde dezembro de 2006.

Para finalizar, realizou-se a quinta entrevista em profundidade com Rodolfo Witzig Guttilla, Diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais da Natura Cosméticos S.A. Graduado em Comunicação e em Ciências Sociais, e mestre em Antropologia pela PUC SP, é vencedor do Prêmio USP de Comunicação Corporativa, categoria "Trajetória Profissional" em 2006 e do Prêmio Comunique-se (2008, 2009 e 2010). É vice-presidente da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), do SIPATESP (Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador no Estado de São Paulo), da ABEVD (Associação Brasileira de Vendas Diretas) e da UEBT (União para o Biocomércio Ético), além de *stakeholder council* do GRI (*Global Report Initiative*).

Instrumento

Foi elaborado um roteiro básico que direcionou a entrevista em profundidade, considerada a abordagem mais adequada para revelar o conhecimento dos profissionais selecionados.

Esse texto, limitado pelo espaço disponível e objetivo, trata da entrevista em profundidade, técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Esse tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (DUARTE, 2006, p. 62).

Tal opção decorreu do fato de que a entrevista em profundidade é dinâmica e flexível e muito oportuna para que uma realidade seja compreendida a partir da fonte selecionada. Do ponto de vista do tipo de entrevista, a opção proposta foi a semiaberta, que tem início com algumas questões essenciais que podem ser aprofundadas a partir das respostas recebidas. A vantagem deste tipo de entrevista é que a entrevista é conduzida pelo entrevistado e ajustada pelo roteiro do pesquisador.

A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. As questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista (DUARTE, 2006, p. 62).

Como instrumento de coleta a gravação foi realizada pela facilidade que oferece de registrar todo o diálogo, sendo que a transcrição foi produzida na sequência. A meta (atingida) era que as entrevistas revelassem práticas e modos de atuação que colaborassem para dar maior clareza à proposta desta dissertação. De modo geral pode-se dizer que as questões abordaram todo o conteúdo proposto pela dissertação, mas estabeleceram um foco, naturalmente, (1) na convergência entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade (2) na formação e no perfil do gestor de comunicação diante de novas responsabilidades e exigências. Para concluir, as informações foram transpostas e analisadas.

Conteúdo

Entrevistas em profundidade

Profissionais de Comunicação e Sustentabilidade

Nome da pesquisa: O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações

Nível: Mestrado

Instituição: ECA-USP

Autor: Pedro Ulsen

Contato: pedroulsen@usp.br

Orientadora: Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch

Entrevistados

1. Rodolfo Guttilla

2. Janine Saponara

3. Olinta Cardoso

4. Ricardo Voltolini

5. Gislaine Rossetti

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?
2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e sustentabilidade?
3. Por favor, observe este diagrama, situado à página 70, desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?
4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?
5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?
6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?

7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?
8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?
9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?
10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?
11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?
12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?
13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?
14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?

Análise e interpretação dos dados

Realizada com profissionais de elevada competência e ampla experiência no mercado de trabalho, as entrevistas em profundidade demonstraram um acerto na escolha dos personagens pela experiência que têm, mas também pelo conteúdo teórico de comunicação e sustentabilidade que demonstram possuir.

Todos eles foram absolutamente receptivos à pesquisa desenvolvida, demonstraram vontade de participar e ofereceram o conteúdo de que dispunham com o intuito de repassar adiante o conhecimento que vêm adquirindo ao longo de anos, ou mesmo décadas, de estudos para esta pesquisa com vistas a mostrar à sociedade que é possível convergir comunicação com sustentabilidade e é possível sim desenvolver uma proposta de um perfil do gestor de comunicação para que a sociedade seja melhorada.

A análise a seguir demonstra uma seleção do conteúdo das entrevistas realizadas e todas elas na íntegra encontram-se em anexo neste trabalho.

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?

Nesta primeira questão, todos os entrevistados foram unânimes em dizer que a comunicação pode estar absolutamente associada com a difusão da sustentabilidade. Todos sem exceção, claro que apontando para isso algumas condições.

Rodolfo Guttilla destaca que esse processo deve ocorrer contando histórias. Segundo ele, é a narrativa desenvolvida pela Comunicação que cria nos públicos o comprometimento com a sustentabilidade.

Você tem que pegar um fato como esse e transformar em uma história bacana, que desperte emoção, que traga significado para aquela ação. Um significado transferente, que pode estar no campo do emocional, do filosófico, mas que cause uma mudança interior na pessoa que vai ler aquela história. E aí as práticas de sustentabilidade, por meio de boas práticas de comunicação, serão compartilhadas por mais pessoas, sejam os funcionários da empresa, os revendedores, ou seja, quem for o seu público-alvo (GUTTILLA, 2012).

Janine Saponara considera que a função da comunicação é justamente a de ajudar a organização a difundir a sustentabilidade, indicando para isso que

Eu acho que a comunicação tem, sobretudo, essa função de tradução e de convergir toda essa informação de dentro de uma organização para o foco da sustentabilidade e equilibrar isso nos três pilares (SAPONARA, 2012).

Com ela concorda a profissional Olinta Cardoso, que diz que

Na minha opinião, a comunicação é fundamental no processo de sustentabilidade das empresas, dos cidadãos, do terceiro setor. Comunicação passa por tudo. E o grande diferencial é que não pode passar por tudo de forma superficial (CARDOSO, 2012).

Olinta acha ainda que nas últimas décadas isso tem crescido de modo substancial, o que demonstra uma mudança cultural em busca de uma consciência coletiva que pensa no outro. Segundo ela, a comunicação agiliza o processo de mudança cultural.

Então a comunicação é um meio de agilizar esse processo de mudança cultural. Não se faz isso sem uma forte atuação de comunicação. E aí a comunicação integrada em todos os processos, mas para fazer isso os profissionais de comunicação precisam mudar (CARDOSO, 2012).

Ainda em relação a esta questão, vejamos o que diz Ricardo Voltolini, que deu uma resposta bastante extensa para essa pergunta. Em primeiro lugar, ele defende que a comunicação tem sim essa condição, mas para isso, deve ser vista como função estratégica.

Acho que a comunicação pode ajudar e é ferramenta estratégica. Agora, é fundamental nessa consideração que a comunicação não pode ser, assim como a sustentabilidade, uma ferramenta. Você não pode olhar para a comunicação apenas a partir do ponto de vista instrumental, como também, fazendo uma analogia, você não pode olhar para a sustentabilidade a partir do seu viés instrumental. Que é um vício nas organizações no mundo todo, especialmente nas brasileiras, que são muito influenciadas pelo jeito de se fazer comunicação corporativa nas empresas americanas (VOLTOLINI, 2012).

Gislaine Rossetti considera que, pelo aprendizado que tem tido, por mais que o profissional tenha formações específicas, tanto no mundo corporativo quanto nas instituições públicas, ele tem um perfil diferente hoje se comparado com aquele de vinte anos atrás, que tinha, segundo ela, um perfil muito mais técnico.

Eu vejo essa transversalidade do próprio profissional de comunicação dentro da função. As multifacetadas, as multipernas que temos que ter. Agora, ele não tem que ser um generalista sem saber nada, ele tem que ser um cara que sabe muito de processos de comunicação, sendo generalista nas outras atribuições. Ele tem que ter especialidade, porque comunicação é uma ciência (ROSSETTI, 2012).

São opiniões diferentes, mas que, apesar de cada profissional entrevistado ter sua própria trajetória, demonstram uma clareza sobre a real capacidade da comunicação desenvolver a sustentabilidade nas organizações e na sociedade, assim como a necessidade de uma atuação estratégica nesse sentido.

2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e sustentabilidade?

Para esta questão as respostas não foram unânimes. Olinta Cardoso considera que não. Acredita que existem pessoas mais capacitadas, que tiveram acesso a escolas melhores, que participaram de discussões e que no Brasil há oportunidades de acesso a este tema, mas que, das universidades do Brasil, poucas estimulam os alunos a buscarem outros conteúdos além da matriz curricular tradicional.

Infelizmente acho que não, porque falta uma vivência até de mundo. Acho que os alunos saem das universidades com uma visão muito restrita, muito pequena do que é o contexto da sustentabilidade. Porque primeiro que é processual, não é uma atividade fim que demanda, por ser assim, uma atenção significativa para tudo o que

está acontecendo nos contextos econômico, social e ambiental. Acho que isso é muita coisa para quem está saindo (CARDOSO, 2012).

A visão de Janine Saponara a este respeito é mais enfática. Considera inicialmente que o profissional deve ter uma formação muito ampla e, segundo ela, estudar diferentes áreas do conhecimento, como antropologia e gestão ambiental. Então ela acredita que o profissional não está pronto quando se forma.

As disciplinas das universidades ainda não incorporaram a transversalidade da sustentabilidade, eu acho que isso ainda está em discussão, onde colocar isso nos currículos, até porque a sustentabilidade não é uma disciplina, é um tema transversal que tem que estar inserido em diversas matérias (SAPONARA, 2012).

Rodolfo Guttilla, quando perguntado a este respeito, falou extensamente sobre a necessidade de uma visão de gestão para o profissional de comunicação. Segundo ele, as faculdades de comunicação não tem sido capazes de formar profissionais aptos a lidar com a sistematização de resultados, o que poderia inclusive ampliar a sua capacidade de influenciar processos de decisão.

As pessoas que saem das faculdades de comunicação elas não estão preparadas para lidar com gestão de processos e de pessoas. Todo o resto, sustentabilidade, governança corporativa, recursos humanos, decorre de uma boa competência para lidar com gestão de processos e gestão de pessoas. As faculdades de comunicação não formam para isso, as faculdades de administração sim (GUTTILLA, 2012).

Ainda sobre esse aspecto, Rodolfo Guttilla lembra que são basicamente três as etapas necessárias para que os resultados sejam atingidos: os objetivos estratégicos, as metas, e os indicadores de sucesso.

Objetivos, metas e indicadores de resultados. É um processo que falando parece simples, mas quais são os objetivos estratégicos da minha relação com a imprensa? Quais são as metas que eu quero atingir? Quais são os indicadores de sucesso? No caso de Relações Públicas, quais são os meus objetivos estratégicos, quais são as metas, quais são os resultados? Uma visão pragmática, uma aplicação prática da nossa disciplina (GUTTILLA, 2012).

Já Ricardo Voltolini procurou analisar a questão de um ponto de vista mais contextualizado na evolução histórica e distinguindo as habilitações de Comunicação Social. Ele acredita que a estrutura de distribuição do conhecimento é arcária e, sobre a formação acha que

Vem mudando bastante os últimos anos. Mas aí tem que fazer uma distinção. Quando falamos de Comunicação é Relações Públicas, Propaganda e Marketing e Jornalismo, pois ainda a comunicação está segmentada, embora essa segmentação seja muito cartesiana e o mundo não é mais cartesiana então há sobreposições claras de campos de conhecimento e limites mais tênues (VOLTOLINI, 2012).

Mas também acha que o profissional de relações públicas foi resgatado com a ascensão da sustentabilidade nas organizações.

Olhando essas três áreas você vê que o profissional de Relações Públicas foi resgatado com a ascensão da sustentabilidade. Durante anos eles foram ironizados pelos nomes mais absurdos possíveis para rebaixar essa atividade profissional. O RP foi resgatado e convocado para fazer esse trabalho de intermediação com as comunidades. Acho que a sustentabilidade deu uma outra dimensão para o trabalho do RP. Para os jornalistas, de um modo geral os cursos de jornalismo têm estado nos últimos anos mais atentos à constatação óbvia de que não dá para preparar pessoas apenas para jornal, revista, televisão ou rádio (VOLTOLINI, 2012).

Gislaine Rossetti, a este respeito, acha que a universidade tem a sua função, mas que a formação desse profissional também depende muito do próprio interesse dele em se interessar por outros temas. Ela acredita que isso nunca foi tão exigido e acha que, se a universidade permite a reflexão sobre diversos temas, a formação é rica, mas também o profissional tem a responsabilidade de buscar outros espaços de conhecimento.

Aqui poderia ser um não e um sim. Eu acho que aqui depende do profissional. Esta área nunca esteve tão fértil aos profissionais, agora cabe aos profissionais fazer uso correto disso. A universidade hoje está mudando e isso é um processo de maturação e de amadurecimento, de atualização constante (ROSSETTI, 2012).

Gislaine acha que a atualização deve ser feita pela universidade, mas o profissional também vai encontrar terreno fértil ou não a partir da disposição em aprender mais.

3. Por favor, observe este diagrama desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?

Uma das propostas, ou a principal delas, desta dissertação é analisar, mas principalmente propor, um modelo de perfil do gestor de comunicação organizacional inserido na sociedade contemporânea diante de um contexto voltado ao desenvolvimento da sustentabilidade.

Não se trata de uma proposta de um perfil ideal, pois isso seria impossível, mas o que defende-se é um modelo mais adequado diante de todos os elementos indicados e que seja realmente funcional do ponto de vista da promoção da sustentabilidade nas organizações e da sociedade.

Submetido à avaliação dos profissionais indicados, o modelo criado e situado na página 70 desta dissertação mostrou-se plenamente desenvolvido, amadurecido e bastante completo em todos os seus aspectos. Janine Saponara optou por fazer uma análise bastante detalhada do modelo proposto e, para isso, leu com atenção item por item e comentou o que achava a este respeito.

De modo geral concordou com tudo e, entre um item ou outro, citou também o que achava importante. Esta análise teve início pela formação e a este respeito disse que

A formação é um desafio, pois ela tem que ser muito ampla e tem que incluir uma coisa da psicologia, da antropologia, da sociologia porque não dá para o profissional de sustentabilidade não saber lidar com o ser humano (SAPONARA, 2012).

Na sequência a avaliação foi sobre as atribuições, as competências, as habilidades, concordando com os elementos indicados, e destacou a necessidade de saber escutar, foco que já foi também desenvolvido neste trabalho, mas que também mereceu a atenção desta profissional.

Às vezes você chega em um departamento de uma empresa e o cara quer ser capa da Veja com aquela notícia. Então ele tem aquela expectativa, então em vez de achar que aquilo é ridículo. Aquilo é o universo dele, ele é um leitor da Veja, então eu como expert da área preciso ouvir aquilo e talvez não naquele momento mas em outro explicar para ele com dados técnicos e profissionais que eu sei que ele tem aquela expectativa, mas contextualizar para ele (SAPONARA, 2012).

Com relação à perspectiva de atuação, uma das premissas desse trabalho é a necessidade de uma visão sistêmica. Janine Saponara, que acaba de terminar um programa de estudos no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), também pode contribuir a este respeito, dizendo que

Eu sou orientanda de Peter Senge e visão sistêmica é absolutamente tudo para mim. Tudo está interligado, eu acho que colocaria aqui uma perspectiva de atuação que o Peter coloca muito que é a escada da inferência, então se você infere uma coisa dentro de uma organização, o próximo já vem no próximo patamar. Então é muito importante o profissional ser muito honesto, muito correto, muito verdadeiro (SAPONARA, 2012).

Ainda nessa mesma questão, a análise de Gislaine Rossetti demonstrou que

Nós temos falado muito sobre o perfil do profissional. Esse diagrama está bem completo, mas você não vai conseguir ter tudo isso em uma pessoa só. Para mim a comunicação para a sustentabilidade sempre vai ser a capacidade que este profissional tem, as competências de comunicação conectadas às competências de conexão *versus* visão sistêmica de processos (ROSSETTI, 2012).

Daí em diante, ela aproveitou do conhecimento que tem de 17 anos de atuação na BASF para então dizer o que acredita ser o perfil mais adequado para esta função, indicando para isso um modelo em que ela mesma acredita. Citou para isso, por exemplo, que, dentro de competências estão as habilidades e as atribuições, considerando que o desafio do profissional é o desafio da empresa. Enfim, trata-se de uma proposta dela própria, que foi incorporada ao trabalho pela sua contribuição.

Olinta Cardoso, a este respeito, citou alguns exemplos pessoais a respeito dos desafios do profissional, da necessidade do desenvolvimento das competências, concordando com o diagrama e destacou também a importância que também dá à compreensão da complexidade como um item de destaque. Ela acredita que a complexidade atual não vai se alterar e que a crise pela qual estamos passando no momento não vai passar.

Olinta disse acreditar ainda que estaremos sempre em um estado de crise e que temos que lidar com isso, sendo que esse elemento altera diretamente a atuação profissional. Para finalizar, Olinta reiterou a proposta desta dissertação, dizendo também que todos os elementos sugeridos no diagrama interagem uns com os outros.

E outra coisa aqui olhando, porque você cobriu muito bem todos os pontos, agora cada um desses fatores que você coloca aqui eles interferem uns nos outros. Hoje uma coisa interfere na outra. Seus valores interferem na forma como você vai responder às tendências do mercado, que interferem na perspectiva de atuação que você tem. Então virou uma teia. O perfil do profissional de comunicação tem tudo isso que você colocou, e em forma de teia. Quando eu vou selecionar profissionais para a nossa equipe, eu observo os valores. Então essa questão de valores tem hoje uma influência muito grande, a integridade é muito importante e tem tudo a ver com a sustentabilidade. É o desafio que está posto para todos nós. Mas está muito interessante, Pedro (CARDOSO, 2012).

Rodolfo Guttilla, a este respeito, sugeriu alguns conceitos que poderiam ser incorporados aos valores ou às competências, deixando em aberto esta decisão, e propôs também que uma explicitação da atuação estratégica deste profissional do ponto de vista das atribuições.

Eu acho que nas atribuições falta a formulação da comunicação estratégica, porque antes do plano de comunicação você tem que formular a estratégia, que é uma atividade do profissional. Ele define a estratégia, formula a estratégia, define um plano de comunicação, o mapeamento dos públicos vem antes do plano e vem antes da formulação da estratégia. Porque depois o plano de ação, o canal que você vai usar, a construção da narrativa, a gestão do conhecimento complementam. Lidar com o tempo eu colocaria gestão da rotina e gestão de processos, gestão de processos vem antes de gestão de rotinas. Gestão de recursos financeiros, gestão de crise, acho que são isso mesmo. Nas habilidades lidar com novas mídias (GUTTILLA, 2012).

Ricardo Voltolini, quando perguntado a respeito do modelo proposto, também analisou cada um dos itens. Falou da visão sistêmica, da perspectiva de atuação, das competências, habilidades, elogiou o diagrama e defendeu a necessidade de resiliência, que considera uma habilidade importante. Ele acha que muitos profissionais da Geração Y não aceitam muito o “não”, e que resiliência é diferente de persistência, pois tem a ver com adaptabilidade e flexibilidade, elementos necessários para o gestor de comunicação atual.

Acho que a questão da resiliência deveria estar em algum lugar, mas sua formação está bem legal, é isso daí. Uma tendência contemporânea importante é a que o Daniel Goleman, que criou o conceito de inteligência emocional, ele de um novo conceito que é o de inteligência ecológica. Eu acho que poderia estar aqui, cada vez mais as pessoas vão querer saber como os produtos são feitos, e não vão admitir mais que as empresas destruam o ambiente ou prejudiquem as pessoas (VOLTOLINI, 2012).

4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?

Perguntada sobre esta questão, Olinta Cardoso reconheceu que as ferramentas e os recursos disponíveis hoje evoluíram com o tempo, mas acha também que as empresas estão desperdiçando oportunidades de comunicação. Ela disse que observa muitos relatórios bem produzidos, mas que isso é um subsídio que deve ser visto com o início para o relacionamento com as partes interessadas.

Aí então complementou dizendo ser grande o desafio de compreensão das expectativas das partes interessadas sendo que a tendência é que o contexto complique ainda mais.

A tendência é esse contexto complicar mais. A Unilever lançou um comparativo global, eles abriram uma oportunidades nas mídias sociais de especialistas do mundo inteiro entrarem nas discussões das metas deles. Eles entenderam que as metas que eles tinham para a sustentabilidade não poderiam ser executadas sozinhas. Então eles abriram por um período de 24 horas. Especialistas do mundo inteiro discutiram essas metas (CARDOSO, 2012).

Janine Saponara fez uma análise histórica bastante objetiva. A este respeito ela considera que as práticas atualmente são

Melhores do que ontem e tendo muito o que melhorar para amanhã. As atividades de comunicação estão em desenvolvimento e ainda deixam a desejar. Eu acho que poderiam estar melhores porque elas estão ainda muito focadas no meio ambiente, no pilar verde (SAPONARA, 2012).

Disse ainda, sobre isso, que acha que as empresas, os governos, e as ONGs, segundo as pesquisas que ela própria tem realizado, têm abordado muito o pilar do meio ambiente e falado muito pouco do pilar das pessoas e que têm preconceito de falar do aspecto financeiro, e que a melhora pode ser feita nesse sentido.

Ricardo Voltolini já respondeu esta questão anteriormente e Gislaine Rossetti acredita que

A comunicação ela é meio para a sustentabilidade, ela possibilita que a sustentabilidade seja entendida pelos colaboradores e stakeholders, porque nós temos que articular, influenciar, comunicar e mensurar para saber se de fato as pessoas estão entendendo. Esse é o papel da comunicação nesse processo da sustentabilidade (ROSSETTI, 2012).

São opiniões que convergem sob o ponto de vista de que houve uma evolução histórica notável, mas que são muitas as possibilidades ainda a serem exploradas. Como estes são profissionais muito atentos às tendências e na vanguarda de ideias e projetos, desenvolvedores de grandes iniciativas na área de comunicação e sustentabilidade, eles enxergam, indicam e já adiantaram a esta pesquisa quais são, portanto, as próximas etapas que podem ser avançadas.

5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?

Com exceção de Gislaine Rossetti, que falou a partir do ponto de vista de Diretora da BASF, os demais profissionais entrevistados fizeram uma análise mais histórica e contextualizada do que têm observado no mercado e concordam na avaliação exemplificada abaixo de Ricardo Voltolini.

Eu acho que ele exerce função tática, mas deveria exercer função estratégica. Isso é uma discussão que, do meu ponto de vista, é central no entendimento desse tema que você está trabalhando. É central, não é uma discussão marginal. É um pouco aquela analogia que eu fiz. Os dois campos são estratégicos para uma empresa, tratar estaticamente você vai obter sempre um resultado menor (VOLTOLINI, 2012).

Complementando esta questão, ele acha que a sustentabilidade tem o risco de permanecer no campo retórico e que, se isso ocorrer, as mudanças não serão realizadas. Ele comentou ainda o que considera ser a função estratégica e como acha que isso deve funcionar e, além de ter abordado o formato do relatório de sustentabilidade, demonstrou a importância

de uma atuação extremamente ética por parte do profissional quando lida com a sustentabilidade.

Segundo ele, os valores estão permeando a sustentabilidade durante todos os processos. A respeito da atuação estratégica, Ricardo Voltolini acha que

Então o profissional de comunicação não pode ser só um braço, uma ferramenta que tem uma cabeça por trás que coordena aquela ferramenta e faz o que quer com ela. O profissional de comunicação tem consciência, tem valores. A minha experiência é que esses profissionais são os imprescindíveis. Esse do braço no primeiro corte vai embora e substitui-se por outro (VOLTOLINI, 2012).

Olinta Cardoso, a este respeito, acredita que a sustentabilidade seja uma discussão processual que deve fazer parte da atuação do gestor de comunicação, mas que ganhar este espaço vai depender da capacidade de posicionamento dele e da demonstração dos ganhos reputacionais que a empresa terá diante disso, tangibilizando o resultado.

Tática, infelizmente. Há uma pesquisa que foi feita em 2010, foi global com mais de 5 milhões de empregados de mais de 370 empresas do mundo. Essa pesquisa mostrou que os profissionais de comunicação, a grande maioria, eles são convidados a entrar no processo depois da decisão tomada. Então a empresa toma uma decisão e fala: agora, faz um plano de comunicação para executar, depois da decisão tomada. Isso é tático. Poucas são as empresas em que a comunicação está junto na hora da decisão tomada, na hora da estratégia, então a grande maioria dos profissionais está na execução tática e não tem função estratégica, infelizmente. Isso pode mudar mas depende do perfil do profissional, isso que vai fazer a diferença (CARDOSO, 2012).

Janine Saponara acha que o profissional ainda é tático por falta de conhecimento dele próprio e que a formação pode ajudá-lo a se tornar mais estratégico.

Deveria exercer a estratégica, mas eu acho que muitas vezes ele está sendo obrigado a exercer a tática, por culpa dele. Porque como ele não detém o conhecimento suficiente ele é obrigado a receber a missa pronta (SAPONARA, 2012).

Com uma opinião semelhante, Rodolfo Guttilla lembrou que para que a comunicação seja estratégica ela deve estar inserida nos processos de gestão da organização, embora veja no mercado ainda uma predominância do apenas relatar, função que também é do comunicador.

Eu acredito que ainda predominantemente tática do que estratégica. Quando você faz a formulação de uma comunicação estratégica, você influencia na gestão e o que eu tenho visto é que a comunicação está muito no *downstream*, ajudando o processo, e não no *mainstream*, na montagem do processo. Ela é mais funcional do que estratégica. Ela vem depois da estratégia de sustentabilidade ter sido definida. Eu vou dar um exemplo. Na Natura nós fazemos há doze anos um relatório de sustentabilidade, um relatório anual de administração com informações de sustentabilidade, então um relatório com triplo resultado: econômico, social e ambiental. A forma como nós vamos comunicar não acontece apenas no momento

do relatório, ela tem que acontecer durante os processos de gestão (GUTTILLA, 2012).

Por fim, Gislaine Rossetti demonstrou em vários momentos que tem respaldo para trabalhar com esta questão. Naturalmente ela acha que as ações táticas estão sempre presentes, mas que a função é estratégica.

A função é estratégica e tem ações táticas operacionais sempre. Não tem como, mas ela é com certeza estratégica. Isso eu digo da experiência que tenho na BASF. Eu tenho visto a área da comunicação em muitas empresas, muitos profissionais que estão também trabalhando com sustentabilidade porque são muito próximas e as empresas precisam ser entendidas (ROSSETTI, 2012).

6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?

A este respeito Gislaine Rossetti acredita que o profissional deve ser um grande articulador e faz então a comparação com a função de um maestro, que entenda a estratégia e faça com que isto seja entendido por todos os públicos, para que então ocorra a difusão da sustentabilidade.

Ele não é só um cara que comunica porque isso seria fácil demais. Mas ele conecta e comunica, ele articula, então o trabalho de articulação é muito importante. É a comunicação como relacionamento cada vez mais e a capacidade de tirar da empresa as grandes questões para articular uma área com a outra, fazer com que as pessoas se falem para gerar produto, ação, percepção coerente. Ele é um gestor, é bem essa palavra, um estrategista na articulação. É 360 graus, extremamente desafiadora essa função, extremamente desafiadora (ROSSETTI, 2012).

Ricardo Voltolini, a este respeito, deu uma resposta bastante elaborada também e, aproveitando o diagrama desenvolvido por esta dissertação, disse que

Vou pegar um pouco do que está em seu diagrama. Não importa se você vai divulgar um projeto ou uma ação. Esse projeto e esta ação têm que estar claramente ligados a um plano de comunicação. Que eu quero dizer com isso? O profissional de comunicação e sustentabilidade precisa saber planejar, definir um posicionamento claro com a empresa, com os públicos de interesse, a mensagem, os meios, saber o que ele quer, os objetivos, isso é uma visão planejada. A maioria dos profissionais de comunicação corporativa hoje no Brasil não planejam, comem as etapas de planejamento e vão direto para a mensagem (VOLTOLINI, 2012).

Na sequência complementou dizendo que uma atividade específica é utilizar o repertório de meios de que a organização dispõe, para, então, de modo criativo e sustentável,

desenvolver a comunicação do ponto de vista dos impactos que gera. Segundo ele a compreensão do funcionamento do processo de comunicação é extremamente importante, resgatando para isso a teorias da comunicação.

Hoje cada vez mais esse profissional de comunicação tem que ter um entendimento de que aquele processo de comunicação que McLuhan criou, de emissor, receptor, canal, mensagem, ruído, isso se complexificou de um tal modo que emissor é receptor, receptor é emissor, as mídias são múltiplas, são instantâneas, são online, os ruídos aumentaram profundamente. Esse sistema que nos anos 1970 era muito simples, hoje é muito complexo. Esse profissional tem que ter um domínio, um cabedal de conhecimento que permita que ele manuseie esses dados e aí a visão do planejamento é fundamental. Mais uma vez, não importa se é uma ação pequena. Essa ação tem que estar dentro de um contexto de planejamento (VOLTOLINI, 2012).

Trata-se de uma visão muito bem delineada que encontra respaldo nas teorias mais atuais, com as quais é possível obter mais resultado. Nessa mesma questão ainda o que disse Janine Saponara foi que

Eu acho que as atuais tem sido levar para os stakeholders, sejam eles imprensa ou stakeholders em geral as informações sobre sustentabilidade, e depois que eu escrevi o Guia [de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS, eu tenho visto que ele tem sido muito utilizado pelas empresas, às vezes até por algumas ONGs, principalmente no capítulo seis com o quadro das ferramentas. Então por que eu uso site, para que uso newsletter, para que uso relatório, então o comunicador tem feito muito isso (SAPONARA, 2012).

Janine considera que em sua atuação profissional tem conseguido muitas mudanças e citou exemplos da Virada Sustentável em que houve bastante retorno de mídia espontânea a partir de um trabalho amplo de comunicação, mas também acha que muito mais pode ser feito.

Infelizmente, usando aí a linguagem que eu criei, ele tem feito pouco a comunicação para a sustentabilidade, a gente ainda está na comunicação da sustentabilidade. “A minha empresa faz isso, a minha empresa faz aquilo”, mas eles não têm compartilhado muito o “como eu faço”. Isso seria mais no sentido de ensinar o outro a fazer também (SAPONARA, 2012).

7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?

O perfil do profissional é o tema desta pesquisa. Ainda assim, para enriquecer o debate, esta questão foi feita aos entrevistados com a liberdade de que eles sugerissem seus próprios modelos e nenhuma resposta foi induzida. Janine Saponara enfatizou que acredita

que essa pessoa deve ser “do bem”, voltada para o bem comum, segura de si, e que saiba o que quer.

Ela acha ainda que a questão do desapego ao aspecto financeiro é importante para que este profissional tenha capacidade de se posicionar contrariamente aos interlocutores mais interessados no aspecto financeiro do que no social e no ambiental.

Então eu acho que esse profissional, eu escrevi muito isso no Guia [de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS], você tem que ser respeitado dentro da sua organização a ponto de poder confrontar o dono da informação de que às vezes não é bem assim (SAPONARA, 2012).

Ricardo Voltolini, a este respeito, deu uma resposta bem objetiva que indicou a necessidade de que alguns elementos sejam incorporados e que considera imprescindíveis neste perfil.

Altamente capaz do ponto de vista técnico, precisa ser proativo, flexível e resiliente, porque vai ouvir muito não, precisa ter a capacidade de aprender a aprender e talvez essa seja a principal característica da educação que você chama de continuada no seu diagrama, que é aprender as novidades, compreender o sentido das novas mídias, é ler, se informar, e isso é lamentável, eu vejo que muitos profissionais não leem, um profissional de comunicação que não lê é um candidato ao desemprego em pouco tempo. Então acho que tem que ter essas características (VOLTOLINI, 2012).

Gislaine Rossetti lembrou novamente, assim como feito anteriormente, da capacidade de articulação deste profissional, e disse que a compreensão do modo de funcionamento da organização é importante.

Ele tem que ser um estrategista, menos comunicador e mais estrategista, business, falar de negócios. O core business da sua empresa é química? Eu tenho que entender de química. Então não dá para não entender. Eu tenho que falar de química, de inovação, de resíduos, de carbono. Essas são as questões. Eu não sou a técnica, mas eu tenho que ir até um certo nível. Ele é uma pessoa de negócio. É o negócio da comunicação. A comunicação passa a ser um negócio (ROSSETTI, 2012).

Olinta Cardoso falou abertamente sobre a necessidade de um profissional que seja, além de competente do ponto de vista técnico, humilde, voltado à inovação, com uma perspectiva também de criatividade e de buscar sempre alternativas aos desafios impostos.

Acompanhar as mudanças que estão acontecendo, sob o ponto de vista econômico, social e ambiental; acompanhar e buscar ter uma visão de mundo a partir de alternativas, buscando o seu papel como profissional de comunicação nesse contexto é um tremendo desafio; nos entender como profissionais nesse contexto de tantas mudanças, de um grau de complexidade tão grande que está colocado para todos nós; saber se posicionar com firmeza e ao mesmo tempo humildade; ter certeza do grau de contribuição que a comunicação tem para as empresas e instituições de forma geral (CARDOSO, 2012).

De modo complementar, Rodolfo Guttilla lembrou novamente da necessidade de uma boa formação, o que deve contemplar, segundo ele, mais conhecimento de administração, o que vai auxiliar o gestor de comunicação a ter uma dimensão mais exata da sua atuação.

Ele deveria ter uma formação mais ampla do que somente a da comunicação. Eu acho que uma formação em administração, ou mesmo um curso de extensão em administração, ênfase em processos de gestão de qualidade. Os mais tradicionais como o *TQC*, *Total Quality Control*, passando por outros, e de gestão há várias metodologias, há todo um aparato metodológico para você aplicar métodos de melhorias de processos, sem o que ele vai ficar na superfície do tema, não tem nada de errado, mas ele não vai entender a fundo como se dá a transformação de um processo. Ele vai apenas relatar, mas não vai influenciar (GUTTILLA, 2012).

8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?

Questionados a respeito dos principais desafios, os entrevistados demonstraram mais uma vez profundo conhecimento de causa e, como estão à frente de vários projetos de iniciativas pioneiras em comunicação e sustentabilidade, puderam optar por responder de modo objetivo.

Gislaine Rossetti comentou sobre a necessidade de um profissional trabalhar em ambientes cada vez mais diversos, destacando para isso a resiliência. Disse também que enxerga a necessidade de encontrar humildade nos profissionais, já que a humanização na organização só pode ser alcançada pela humildade.

Acho que o grande desafio do profissional de comunicação é achar unidade na diversidade no caso de empresa. Quando você fala customizar acho que é isso que estou falando então é fazer simples dentro do complexo. Aqui já vivemos esse desafio por ser uma empresa global. Acho que o profissional tem que estar preocupado com a própria formação. O que percebemos no movimento global é que outras disciplinas vêm ganhando espaço nas empresas para trabalhar justamente nessas áreas porque elas ganharam muita visibilidade, projeção, perspectiva de crescimento. Acho que o profissional de comunicação tem que se reinventar (ROSSETTI, 2012).

De modo complementar, Gislaine Rossetti citou a importância de saber se posicionar a partir da linguagem financeira, o que costuma faltar muito nos profissionais de comunicação atuais, o que é diferente de mensurar, mas falar exatamente de orçamentos, elementos intangíveis e margem de contribuição, aspectos mais subjetivos e procedimentos mais qualitativos e necessários para a demonstração de resultados. Ainda a respeito dos desafios, Olinta Cardoso acredita que

Acompanhar as mudanças que estão acontecendo, sob o ponto de vista econômico, social e ambiental; acompanhar e buscar ter uma visão de mundo a partir de alternativas, buscando o seu papel como profissional de comunicação nesse contexto é um tremendo desafio; nos entender como profissionais nesse contexto de tantas mudanças, de um grau de complexidade tão grande que está colocado para todos nós; saber se posicionar com firmeza e ao mesmo tempo humildade; ter certeza do grau de contribuição que a comunicação tem para as empresas e instituições de forma geral (CARDOSO, 2012).

Já Ricardo Voltolini ofereceu elementos técnicos que considera imprescindíveis e outros que exigem mais conhecimento, citando para isso a necessidade de contextualização e construção de condições para a elaboração de narrativas.

Planejar, contra uma cultura que não favorece o planejamento, a cultura do imediatismo, do resultado de curto prazo, do tecnicismo, do cartesianismo, de pensar só o meu metro quadrado, o que tem a ver com sua questão da contextualização. O desafio é contextualizar, é construir condições de sustentabilidade internas que permitam elaborar narrativas que sejam conviventes, persuasivas, verdadeiras, precisas, tecnicamente corretas. Então esse é um enorme desafio para o profissional (VOLTOLINI, 2012).

Rodolfo Guttilla dividiu sua análise em dois campos: o dos desafios mais “aéreos” e os desafios mais cotidianos. Na primeira perspectiva o entrevistado lembrou dos dilemas pelos quais todo o mundo está passando, aí inclusos os profissionais e as organizações, citando para isso exemplos da Natura.

Nós temos os dilemas éticos, para começar com os mais aéreos, que são dilemas de natureza ética pelas quais as organizações estão passando, e o mundo também está passando, em que o comunicador tem desafios. Então por exemplo, um dilema ético em uma empresa como a nossa, só para dar um exemplo, para ficar mais claro, é como continuar crescendo gerando menos resíduo? Porque o nosso objetivo é oferecer os nossos produtos para nossos consumidores, sejam os atuais, sejam os consumidores que queremos conquistar (GUTTILLA, 2012).

Janine Saponara, quando perguntada a este respeito, citou três elementos: a formação, a flexibilidade e o entendimento do outro.

9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?

Em continuidade às questões que, a partir de várias abordagens, procuram esmiuçar, sob vários ângulos, conceitos associados ao perfil do gestor de comunicação, o diferencial é

considerado um dos principais, já que distingue cada um dos profissionais entre tantos outros. É de fato o que mais chama a atenção em sua atuação.

Seguindo sua linha pragmática, associada ao conhecimento que tem sobre o tema, Janine Saponara foi clara ao dizer que o principal diferencial é

A antena. Não dá para não ser um profissional muito bem antenado. Eu vejo hoje advogados muito bem sucedidos que não sabem nada além de advocacia. Eu vejo muitos cientistas extremamente bem sucedidos que não sabem nada além do microscópio. Mas um profissional de comunicação não é bem sucedido e não será bem sucedido se não for extremamente antenado (SAPONARA, 2012).

Outra resposta interessante também foi a de Gislaire Rossetti, que citou seu próprio exemplo e acredita que seja um diferencial importante. Segundo ela, o que a diferencia dos demais é paixão pelo que faz, e acha que esse é o grande desafio a partir do qual o profissional pode ser melhor gestor, articulador e ter uma atuação em que diminui os conflitos.

Acho que o diferencial é muito simples. Vou pegar pelo meu exemplo porque falar da gente é melhor que falar dos outros. Eu sou uma pessoa normal, como qualquer outro profissional, mas acho que uma coisa que me diferencia e que me ajudou muito na minha carreira, é ter paixão por aquilo que faço. Isso é nítido de você ver quem tem e quem não tem. Isso passa a ser um diferencial quando é percebido pelos outros. Quando ele consegue conectar isso com os valores dele, os valores da empresa, e vender isso de maneira genuína (ROSSETTI, 2012).

Olinda Cardoso, a este respeito, lembrou das competências necessárias e que algumas eram diferenciadoras e que hoje são essenciais, compondo então os diferenciais dos profissionais.

Tem que estar antenado com o que está ocorrendo no mundo, fazer as interconexões dos acontecimentos, a competência de saber trabalhar em grupo, buscar esse conhecimento que está disponível para incluir em nosso contexto de comunicadores. Acho que leitura e fundamentação teórica, porque a grande maioria dos profissionais esquece dessa fundamentação (CARDOSO, 2012).

Ela lembrou ainda da necessidade de fundamentação científica, comentando sobre as pesquisas de Margarida Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira, o que significa a necessidade de mais fundamentação teórica para as práticas que estão sendo realizadas, o que é mais um diferencial do gestor de comunicação.

Em sequência a este raciocínio, Rodolfo Guttilla também se mostrou favorável à necessidade do aprimoramento do conhecimento e da continuidade da formação dos profissionais, por exemplo, em cursos de mestrado e doutorado. Segundo ele a formação humanística é um diferencial do gestor de comunicação hoje.

Eu acho que uma sólida formação e visão humanística, das ciências humanas. Eu acho que esse é o principal diferencial que pode ter. Formação sólida mesmo, eu acho que mestrado, doutorado, hoje em dia não se permite mais que você deixe de se atualizar (GUTTILLA, 2012).

Ricardo Voltolini, resgatando a discussão permeada por valores, assim como fez em outros momentos, acredita que a capacidade de crítica e de realização devem estar unidas e constituem um diferencial do gestor de comunicação.

Eu acho que o diferencial de valores é fundamental. Tem que ser um profissional com valores. O que é um pouco o que está na origem do meu livro. Tem que ser um profissional com a capacidade de pensar e agir (VOLTOLINI, 2012).

10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?

Com relação às atribuições, Olinta Cardoso lembra que estas nunca estão descartadas de outros elementos e que o bom senso deve prevalecer nos textos e nos anúncios publicitários e que a interconexão entre a atitude prática e o relato são as principais atribuições.

As atribuições são enormes e as responsabilidades também. Nossa dificuldade é encontrar profissionais que assumam essas responsabilidades de fato. Acho que nesse contexto que estamos desenhando, as empresas estão sendo muito demandadas hoje por serem coerentes entre o que falam, publicam e realmente fazem. Uma das atribuições da comunicação é trabalhar uma cultura de coerência dentro das empresas e criando meios de mostrar essas evidências (CARDOSO, 2012).

Janine Saponara lembra da função de transmissão que cabe ao profissional de comunicação e que isso não deve ser esquecido pelo profissional, o que está muito associado com a humildade de transmissor de informação.

Nunca segurar uma informação, sempre compartilhar, checar essa informação, você não é o dono da informação, você é sempre o transmissor dela, então ele tem uma responsabilidade de se manter no papel de *ghostwriter* (SAPONARA, 2012).

11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?

Os valores estão presentes em toda a atuação profissional do comunicador que trabalha com a sustentabilidade e, quanto mais discernimento ele tiver desses valores, mas apto estará

a trabalhar com a sustentabilidade e com as expectativas dos públicos com os quais a organização em que ele trabalha interage.

Cada entrevistado citou alguns que considerava importantes, Janine Saponara citou a ética, a autoestima, o desapego e lembrou ainda das responsabilidades e da capacidade de ouvir o outro. Gislaire Rossetti tem uma visão semelhante e concorda com a ética, que considera um valor maior.

Acho que o valor maior que tem é a ética. A ética e a credibilidade. O profissional que trabalha com comunicação trabalha com o posicionamento. Se ele não tiver ética e credibilidade, cai por terra. Nós trabalhamos muito com isso. Ele tem que acreditar muito no que ele faz e tem que ser uma pessoa muito ética, não estou falando de cargo, estou falando de carreira normal (ROSSETTI, 2012).

Ricardo Voltolini abordou essa questão em outros momentos e Olinta Cardoso considera a integridade importante, falou da confiança, da coerência e da consequência das ações dos profissionais.

Você precisa ter a coerência como valor e a consequência é outro ponto. Eu vejo que há muito profissionais que são inconsequentes em relação ao que fazem. Um anúncio, um texto, um release, tem consequência e acredito nisso (VOLTOLINI, 2012).

12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?

Voltada a esclarecer essa dúvida conceitual, essa pergunta foi feita aos profissionais já que são dois elementos que integram a estrutura proposta do perfil do gestor de comunicação e são constantemente discutidos.

A este respeito Olinta Cardoso lembrou que a linha é tênue e que são elementos que se conversam o tempo todo. Janine Saponara indicou um livro para esclarecer esta questão, segundo o qual as habilidades podem ser desenvolvidas. Ricardo Voltolini também concordou com Olinta Cardoso e disse que

A linha é muito tênue, eu sempre trato competência como questões mais técnicas, aquilo que eu aprendi. E habilidade aquilo que eu desenvolvi. (...) Então eu diferenciaria competência de algo técnico e habilidade de conhecimento, experiência (CARDOSO, 2012).

A resposta de Gislaine Rossetti a este respeito lembrou de exemplos de própria BASF, destacou que o conceito de comunicação integrada de Margarida Kunsch é inserido na gestão e que considera que a competência é transversal e que a habilidade pode ser aprendida.

A competência é aquilo eu aprendo para exercer. A habilidade é natural, mas também pode ser aprendida. Então as competências são as técnicas e as essenciais, que passam por liderança, engajamento e gestão. As habilidades são aquelas que permeiam as duas (ROSSETTI, 2012).

13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?

Esta questão tinha como proposta compreender a perspectiva de atuação desse profissional, o que demonstra o modo como ele se coloca diante dos desafios e das oportunidades geradas pela sustentabilidade, sobretudo direcionadas ao desenvolvimento social e ambiental.

Rodolfo Guttilla diferenciou a visão que tem a este respeito das visões mais tradicionais de Recursos Humanos, lembrou de alguns elementos que considera importantes e ofereceu à entrevista o que considera aspectos essenciais no profissional retratado.

Sem entrar na seara comportamentalista reducionista, que é como muitos profissionais de recursos humanos tratam a pessoas nas empresas, eu imagino como que um profissional modelo é inquieto, que não se contenta com as respostas mais prontas, um profissional que saiba formular novas perguntas para velhos problemas. Um profissional que tenha uma habilidade para relacionamentos gigante, ou seja, que saiba construir suas redes de fontes, de parceiros para a solução dos problemas. Nesse mesmo sentido, um profissional com espírito colaborativo do que competitivo, ou seja, tem que ter uma habilidade para trabalhar em equipe, e que tenha compromisso com a execução de resultados, com a execução de qualidade, com resultados superiores. Ou seja, ele não é um palpiteiro, não vai ficar só no texto, ele tem que, ao fazer o texto, saber qual é o objetivo do texto para a estratégia da empresa e que resultados espera com esse texto, ou pode ser um plano de comunicação, um relatório anual (GUTTILLA, 2012).

Janine Saponara lembrou que é uma tendência a perspectiva de atuação mais estratégica a partir da formação desse profissional. Acha ainda que esse meio deve se abrir e novos participantes podem contribuir. Ela considera ainda que a ampliação do *networking* seja uma tendência e uma perspectiva de atuação e acha ainda que o compartilhamento de conhecimento passa a ser realidade.

Eu brinco que nós vamos passar do egológico para o ecológico e a mudança do nosso capitalismo está caminhando para isso. Então o comunicador já é uma pessoa que, se já foi fazer comunicação, ele já tem um pouco mais esse perfil de compartilhar, de falar, estar em grupo, então ele já vai fazer com que a sociedade se abra mais (SAPONARA, 2012).

Olinta Cardoso considera que a postura é um diferencial e que é a grande responsável pelas escolhas que as pessoas realizam. Ela diz ainda que observa a postura das pessoas diante do mundo, até para selecionar seus próprios profissionais, e aponta o que considera essencial.

Eu acho que os profissionais ainda olham de maneira muito simplista para as oportunidades de comunicação dentro das empresas ou no terceiro setor, nas empresas de consultoria. Acho que há ainda tem uma perspectiva tímida diante das oportunidades que temos (CARDOSO, 2012).

Gislaine Rossetti considera positivo este elemento integrar o diagrama do perfil sugerido e acha que muitas vezes as carreiras tornam-se estagnadas por conta da capacidade do próprio profissional.

O profissional de comunicação tem que nascer um cara positivo. E ele não pode ter um posicionamento negativo porque assim ele não constrói. Por pior que seja a situação tem que ser positivo porque o mundo precisa humanizar. E você tem profissionais que só querem comunicar e esse cara passa a ser operacional e cai a performance dele. Está perfeito como você colocou de leitura de contexto para visão propositiva (ROSSETTI, 2012).

14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?

Última das questões realizadas aos profissionais, teve como objetivo justamente elaborar uma síntese de todos os elementos discutidos. Janine Saponara, assim como anteriormente, analisou item por item, concordou com a mensuração de resultados, observou que tem encontrado diferentes públicos cada vez mais interessados pela questão da sustentabilidade, defendeu a importância desse tema já que se trata de um movimento inclusivo em que são várias as oportunidades que a comunicação tem. Ela citou ainda a necessidade de aprimoramento e como isso deve ocorrer.

Então eu acho que a área de comunicação tem que se capacitar não é brincadeira, não é fácil, não estou falando de fazer cursinho de três meses. Custa caro, leva tempo, não é para qualquer um não. Se você quer chegar lá tem que batalhar (SAPONARA, 2012).

Rodolfo Guttilla, a este respeito, considerou que os elementos estão contemplados e lembrou da necessidade de uma visão objetiva a respeito do conceito de sustentabilidade tratado. Ele lembrou das várias definições existentes e sugeriu que haja uma decisão de qual conceito está sendo utilizado.

Se você não tem claramente definido qual é o escopo do que você chama por sustentabilidade, eu acho que boas práticas de governança é outro termo que ajuda muito a melhorar o ambiente das organizações, da comunicação ter um papel fantástico para promover essas boas práticas no campo ambiental, no campo financeiro, no campo social, ou em qualquer outra campo que venha a existir como modelo de compreensão da realidade (GUTTILLA, 2012).

Ricardo Voltolini, nesta questão, concordou com os elementos apresentados e aproveitou a oportunidade para detalhar melhor a razão pela qual acredita ser importante a mensuração de resultados em comunicação atualmente.

Em grande medida eu acho que, do lado negativo, o descrédito da área ao longo de vários anos, e ainda hoje persistente em algumas organizações, e do lado positivo a evolução da visão das empresas sobre o papel da comunicação tem a ver com o fato de que os comunicadores conseguiram, com a sua competência, a sua prontidão, com a sua atuação, a sua capacidade de se inserir estrategicamente na discussão, eles conseguiram se fazer respeitados. Isso é legal! Uma das coisas que faz com que o profissional de comunicação seja respeitado é ele conseguir mensurar as coisas, porque a empresa tem cultura de mensurar tudo (VOLTOLINI, 2012).

A partir daí fez uma análise histórica dos métodos de avaliação de resultados utilizados e lembrou de opções não mais aceitáveis atualmente e da necessidade do desenvolvimento de outras respostas mais qualitativas.

Então o profissional de comunicação tem que ter a capacidade de usar todas essas variáveis para dizer: “estamos bem na parada. Sugiro que a gente faça uma pesquisa para mensurar, ter um marco zero de como a comunidade nos viu e daqui a cinco anos nós fazemos de novo para ver como ela vai nos ver. E aí vai mostrar que melhoramos muito, melhoramos porque a comunicação trabalhou no ponto certo” (VOLTOLINI, 2012).

Olinta Cardoso, a este respeito, observou com atenção a pergunta, analisou novamente o diagrama proposto por esta pesquisa e finalizou elogiando o trabalho.

Concordo plenamente. Concordo plenamente. São essas as oportunidades que temos para fazer a comunicação nas empresas. O desafio que as empresas têm de humanizar seus relacionamentos é enorme porque a rotina das empresas é muito tensa. Acho que nós temos uma contribuição grande no sentido de humanizar essas

relações na empresa, dentro e com os públicos de fora de modo geral. Mas acho que você cobriu super bem. Você faz uma abordagem interessante, passando por diferentes pontos. Depois eu queria conhecer o resultado (CARDOSO, 2012).

Conclusões

As entrevistas em profundidade realizadas alcançaram, conforme previsto, um excelente resultado. Todos os selecionados possuem extensa carreira corporativa e, também, uma sólida formação em comunicação e sustentabilidade. O conhecimento que acumularam ao longo de anos ou décadas de estudo relevou-se em todas as respostas que deram a estas 14 questões.

A importância que todos dão às pesquisas científicas tornou o acesso facilitado e todos, sem exceção, demonstraram entusiasmo em poder contribuir e felizes por compartilhar o conhecimento que adquiriram e que esperam ser mais difundido ainda.

Uma por uma as questões foram respondidas com muita disposição em ajudar e complementaram de forma incomparável o que se propôs com este estudo, especialmente com relação ao modelo proposto do perfil do gestor.

Este modelo proposto por esta pesquisa e submetido à avaliação dos profissionais mostrou-se muito bem elaborado, complementado apenas com um ou outro detalhe. Cabe destacar ainda a multiplicidade de olhares sobre vários pontos de vista dos profissionais. Foi pensando nisso que as questões foram elaboradas e interessadas em compreender os seguintes aspectos: como a comunicação pode atuar para a difusão da sustentabilidade; se o formado está preparado para esta tarefa; a análise do diagrama proposto; a caracterização das atuais atividades de comunicação; se a função do profissional é tática ou estratégica; as atribuições; o perfil; os desafios; o diferencial; os valores; as diferenças entre competências e habilidades; a postura e perspectiva; os desafios.

Na multiplicidade de olhares é notório em todos eles o extenso conhecimento prático e o conhecimento científico a respeito das práticas de comunicação e sustentabilidade. A seleção dos profissionais entrevistados não poderia ter sido melhor já que estes representam a vanguarda do que está sendo produzido hoje no Brasil a este respeito, ou mesmo no mundo.

Muito além da multiplicidade de olhares e de vários ângulos, a convergência entre eles era nítida de modo que se pode afirmar com toda clareza que todas as respostas de todas as perguntas de todos os profissionais tornaram-se complementares entre si e para esta

dissertação na medida que, apesar de terem trajetórias distintas, demonstraram sintonia absoluta com esta pesquisa em termos de ideias, propostas e valores.

Considerações finais

Retomando a delimitação do problema, que indicava se existe um perfil adequado do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações, e que faltava uma formação mais abrangente em relação à sustentabilidade, percebe-se, após todo o desenvolvimento desta pesquisa, que existe sim um perfil mais preparado, com todos os elementos indicados, para esta atuação.

Do ponto de vista das questões que moveram esta pesquisa, a primeira questionava se a formação nos cursos de Comunicação Social oferecia aos alunos conhecimentos sobre a sustentabilidade e a pesquisa mostrou que 60,7% das instituições de ensino superior analisadas oferecem sim uma disciplina direcionada à discussão da sustentabilidade. E que, se analisarmos ainda as instituições que oferecem ao menos uma disciplina de sustentabilidade e/ou uma disciplina de conteúdo correlato ao da sustentabilidade, essa porcentagem é de 78,5%.

A análise demonstrou que a porcentagem é considerada elevada e acima do esperado. Oferecer as disciplinas, no entanto, não garante que os alunos estejam sendo bem preparados e que a formação esteja sendo bem sucedida. E uma visão muito precisa sobre isso foi colocada pelos profissionais entrevistados. De um modo geral disseram que têm acompanhado algumas tentativas das instituições de se adequarem a isso, mas que não têm observado os profissionais preparados nem para a gestão da comunicação nem preparados para lidarem com a sustentabilidade.

Eles destacaram ainda que são conhecimentos em constante atualização e que, sobretudo a sustentabilidade, merece cursos próprios ou uma formação mais continuada que aprimore este conhecimento.

Do ponto de vista da segunda questão que motivou esta dissertação, que perguntava de que modo a Comunicação Organizacional estabelece convergência com a sustentabilidade nas organizações, de fato percebeu-se que a sistematização do Guia do CEBDS que estabelece os três pilares (da comunicação da sustentabilidade, a comunicação para a sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação) demonstrou-se muito efetiva e a partir do qual então algumas referências complementares foram adicionadas. Esta sistematização mostrou-se completa e a partir dela então o trabalho desenvolveu-se tendo como foco justamente o perfil do gestor de comunicação.

Sobre a terceira questão, que perguntava como a comunicação pode ajudar as organizações a administrar e difundir a sustentabilidade do planeta, considera-se que a comunicação pode ter um protagonismo neste aspecto e que está preparada para isso. Há de se ressaltar, no entanto, e isso foi muito explicitado pelos profissionais entrevistados, que, para tanto, a comunicação deve, fundamentalmente ter uma atuação estratégica dentro das organizações, que participe das tomadas de decisão para que, construindo narrativas, elaborando materiais de comunicação e sustentabilidade, envolvendo os públicos a respeito deste assunto, desenvolvendo fortemente a comunicação interna, a partir daí então a comunicação pode ser útil na promoção da sustentabilidade nas organizações e no planeta.

Complementando ainda essa visão há de se considerar que nas últimas décadas a convergência entre as duas áreas e a contribuição da comunicação para o desenvolvimento da sustentabilidade tem evoluído, o que está de acordo com a mudança cultural presente.

A quarta questão da pesquisa perguntava qual é papel do profissional de comunicação no desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. Identificou-se, após toda a pesquisa realizada na bibliografia e nas entrevistas, que o gestor de comunicação é essencial nesse aspecto. É ele, em última instância quem lida com as narrativas, é ele quem produz os materiais de comunicação e é ele o responsável por discernir o conteúdo da sustentabilidade e oferecê-lo de modo customizado de modo a ter significado para os públicos. Assumindo esse papel de responsável pelo significado das informações repassadas ele tem condições de motivar os públicos de interesse das organizações a se engajarem nesta situação de modo que tenham significado e representem uma mudança. Trata-se, naturalmente, de um processo muito associado ao tempo, que deve ser desenvolvido de modo estratégico, customizado e contínuo.

Vale ressaltar o potencial que a comunicação tem nas organizações de adequar-se a situações complexas e de desenvolver ainda mais recursos, uma vez que o gestor de comunicação tem ilimitada capacidade de estabelecer relacionamentos entre todos os públicos integrantes das organizações.

Do ponto de vista do perfil profissional ideal para desempenhar esse papel comprovou-se que existe sim um perfil adequado e sugere-se que os elementos integrantes no diagrama proposto sejam contemplados. A proposta foi justamente a de compreender e divulgar uma visão conectada aos ideais da sustentabilidade, mas também a de construir uma perspectiva pragmática e fundamentada em ações práticas cotidianas. Todos os elementos

constituintes têm fundamentação científica e/ou prática e demonstram que o perfil do gestor de comunicação é extremamente complexo.

Esse desenvolvimento foi possível pois, nas pesquisas realizadas anteriormente, identificaram-se estudos pouco desenvolvidos a este respeito, exemplificado por alguns elementos de competências, habilidades ou algumas vezes sobre valores desse profissionais. Com o perfil sugerido nesta pesquisa foram dez os elementos propostos, cada um deles desdobrados em outros tantos.

Assim, a ideia é que o perfil do gestor de comunicação contemple: a formação deste profissional, o que é cada vez mais importante; passe pela compreensão das tendências contemporâneas e de mercado, uma vez que está inserido nelas; para então uma definição clara e objetiva das atribuições que ele tem; a compreensão das competências que ele deve ter para a sua atuação; passando depois pelas habilidades esperadas deste profissional para todo o trabalho proposto; o que segue pela perspectiva de atuação, elemento que significa como ele coloca-se nas suas ações cotidianas para desenvolver os produtos de comunicação e difundir a sustentabilidade; passando depois pelos valores, elemento de extrema importância e constituinte do caráter desse profissional, e absolutamente necessário tanto pelas exigências que a profissão de comunicação exige, quanto pelas condições exigidas pela sustentabilidade; depois então o perfil propõe a compreensão do posicionamento que este profissional deve ter, e por isso entende-se como ele se apresenta das suas ações e da compreensão que venha a ter da sua própria carreira e do desenvolvimento da organização a partir da compreensão das pesquisas de comunicação e sustentabilidade; para então finalizar o perfil, foram identificados cinco desafios, todos absolutamente relacionados com os demais e com os conceitos essenciais de comunicação organizacional sustentabilidade.

Vale deixar claro que esta sistematização tem, conforme foi dito, objetivo pragmático e propositivo e que, eventualmente, essa divisão pode assumir alguns contornos tênues, em que alguns elementos se relacionem entre si e sejam complementares.

A sexta questão de pesquisa perguntava como envolver as organizações para que incorporassem a sustentabilidade como uma filosofia de gestão e desse ponto de vista considera-se que a sustentabilidade apresenta-se como uma tendência contemporânea que tem a capacidade congregar as expectativas de diversos grupos e tem a seu favor o fato de ser inclusiva. A sustentabilidade é um conceito, ou mesmo um valor complexo, com várias definições, conforme indicado, mas que congrega as expectativas de grupos associados ao

desenvolvimento da questão ambiental, que também contempla as questões sociais. Ela ainda passa pela melhoria das relações trabalhistas, não abandona aqueles que creem que o sistema socioeconômico e, naturalmente, as organizações, devem estabelecer relações mais justas e até aqueles que defendem o desenvolvimento de outras instâncias, além das tradicionais, como as ambientais, sociais, educacionais, culturais, emocionais e até mesmo espirituais.

As organizações, se avaliadas do ponto de vista histórico, têm discutido mais recentemente o tema a buscado ampliar a transparência das suas ações, também pela cobrança da sociedade, embora muito ainda possa ser melhorado, e que a comunicação para a sustentabilidade pode ocorrer em consonância com esta tendência, pode ocorrer também como um diferencial competitivo, e isso é muito notado. A sustentabilidade de fato agrega valor às organizações que a praticam e às que divulgam, e as organizações também acabam sendo envolvidas com as cobranças que a sociedade civil tem feito para consumir produtos ou se relacionar com organizações mais afinadas com um modelo de desenvolvimento que gerem menos impacto à natureza e que respeitem mais os públicos em termos sociais.

A última questão da pesquisa perguntava como fazer as pessoas acreditarem que devem preservar e se dedicar ao desenvolvimento social e ambiental. Trata-se de uma tarefa extremamente complexa e somente possível se integrada a iniciativas planejadas de médio e longo prazo. Nas organizações, as práticas sustentáveis, amplamente relacionadas com a atuação e o perfil do gestor de comunicação, tendem a levar aos seus públicos tais conceitos e despertar neles a disposição de estabelecer um pensamento semelhante.

Muitos resultados podem ser conseguidos se a discussão estiver fundamentada em um trabalho responsável de comunicação, o que significa na prática a elaboração de materiais com conteúdo preciso e muito bem fundamentado a respeito da sustentabilidade, formatados por sua vez em produtos acessíveis aos públicos, desenhados em uma linguagem própria e que, finalmente, gerem significado para o interlocutor.

Essa difusão, portanto, da sustentabilidade, torna-se potencializada e mais efetiva, e de fato traz resultados, quando integrada e projetada estrategicamente dentro um trabalho de comunicação, o que pressupõe um gestor de área, um gestor de comunicação extremamente competente e ciente do perfil que ele tem, do perfil que ele pode ter, e dos resultados que ele pode gerar. Espera-se que o modelo proposto seja efetivo nesse sentido.

Referências

- ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BACELLAR, Maurício. A matemática da comunicação. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação empresarial: estratégias de organizações vencedoras*. São Paulo: Aberje Editorial, 2005, v.2. p. 93-98.
- BAUMAN, Zigmunt. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BALSISERA, Rudimar. A comunicação (re) tecendo a cultura sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 33-55.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009a. v.1. p. 135-164.
- BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009a. v.1. p. 367-387.
- BUENO, Wilson da Costa. Articulação entre teoria e prática na pesquisa em comunicação organizacional: o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Umesp. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Relações Públicas e Comunicação organizacional: campos acadêmicos de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editorial, 2009d, p. 249-262.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARNEIRO, Eraldo. Fatores críticos para a gestão da comunicação. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação empresarial: estratégias de organizações vencedoras*. São Paulo: Aberje Editorial, 2005, v.2. p. 51-58.
- CASALI, Alípio. Ética e sustentabilidade nas Relações Públicas. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)*, São Paulo, ano 5, n. 8, p. 48-67, 1º semestre de 2008.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Olinta Cardoso. Desafios comunicacionais para a atuação sustentável das organizações. In: KUNCH, Margarida; OLIVEIRA Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 249-254.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNCH, Margarida (Org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009b. v.2. p. 333-359.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron, 2001.

FERRARI, M. A. ; GRUNIG, J. E. ; GRUNIG, Larissa A. Perspectivas do "Excellence study" para a comunicação nas organizações. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009, v. 1, p. 69-94.

FILION, Louis Jacques. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, abril/julho, 1999. p. 5-28.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*. São Paulo: Yendis, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA de comunicação e sustentabilidade. São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), 2010.

GUTTILLA, Rodolfo. Comunicação e desenvolvimento sustentável. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação empresarial: estratégias de organizações vencedoras*. São Paulo: Aberje Editorial, 2005, v.1. p. 137-141.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 19 ed. São Paulo: Loyola, 2010.

HASWANI, Mariângela Furlan. *Comunicação Governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira*. Revista Organicom, São Paulo, ano 3, n. 4, p.24-39, 1º semestre, 2006.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Conferência Internacional 2006: Oficina de Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 02 de mai. de 2012.

_____. *Gestão Estratégica para a Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 02 de mai. de 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, v. 1, 2009.

_____. *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, v. 2, 2009.

_____. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

_____. *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). *A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009c, p. 107-123.

KUNSCH, Margarida. Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação no terceiro milênio. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional*. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007, p. 87-101.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Formação acadêmico-profissional em relações públicas: uma perspectiva contemporânea. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional*. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007, p. 141-152.

JOB, Fernando Pretel Pereira. Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. Tese. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

KUNSCH, Margarida. Novos desafios para o profissional de comunicação. *Portal de Relações Públicas e Trasmkteting*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0084.htm>>. Acesso em 10 de mai. 2012.

KUNSCH, Margarida. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. 2010. p. 41-60.

KUNSCH, Margarida. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. 2009. p. 57-81.

LACALLE, Charo. As novas narrativas da ficção televisiva e a Internet. MATRIZES. São Paulo, vol. VI, ano 3, n. 2, pág. 79-102, jan-jul. 2010.

LEFF, Enrique. *Ecologia, capital e cultura*. São Paulo: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Tiago Mainieri. *Empreendedorismo em comunicação: estudo comparativo sãs agências de relações públicas e comunicação no Brasil, Espanha e Estados Unidos*. 2008. 275 f. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Apostar em comunicação é estratégico. In: I Congresso Virtual de Comunicação Empresarial e 18 Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial, 2004, São Paulo. Anais do I Congresso Virtual de Comunicação Empresarial e 18º Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial, 2004.

MARTINS, Renato Rodrigues. *Terceira linguagem: discurso mercadológico com credibilidade construindo reputação nas organizações*. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom), São Paulo, Ano 5, Número 8, p. 10-22, 1º semestre de 2008.

MATOS, Gustavo Gomes de. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. São Paulo: Elsevier Editora, 2006.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

NAISBITT, John. *O líder do futuro*. São Paulo: Sextante, 2007.

NASSAR, Paulo. *Comunicação Todo Dia*. São Paulo: Lazuli Editora, 2010.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. Pesquisa de opinião. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 164-179.

OLIVEIRA, José António Puppim. *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Ivone; Paula, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editoria, 2010, 185P. 51-202.

RIEL, Cees B. M. Van. *Comunicação corporativa*. Madri: Prentice Hall, 1997.

SAAD, Beth. *Estratégias 2.0 para a Mídia Digital*. São Paulo: Senac, 2009.

SAAD, Beth. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a, v.1. p. 317-336.

SAAD CORRÊA, Beth; CORRÊA, Hamilton Luis. Considerações sobre a relação demandas profissionais e ofertas acadêmicas na formação do jornalista em tempos de mídias digitais. *Estudos em Jornalismo e Mídia (UFSC)*, v. 2, p. 10-22, 2007. Disponível em: <<http://journal.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/2197/2784>>. Acesso em 5 de mai.2012.

SACHS, Ignacy; Paulo Freire (org.). *Rumos à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, Pablo Barros. Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. 2009. p. 147-160.

SCHIAVONI, José Luis. Comunicação corporativa: profissão do futuro. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional*. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007, p. 113-123.

SCHULER, Maria. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009d, P. 183-202.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, José Eustáquio Oliveira de. *O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial*. São Paulo: Aberje Editorial: 2010.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial*. 3 ed. revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. *Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil*. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009a. v.1. p. 367-387.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. 2ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VOLTOLINI, Ricardo. *Conversas com líderes sustentáveis*. São Paulo: Editora Senac, 2011.

WOLF, Mauro. *Teorias das Comunicações de Massa*. 3. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. *Retorno dos investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

Entrevistas com gestores de comunicação e sustentabilidade

CARDOSO, Olinta. O perfil do gestor de comunicação [24 de setembro de 2012]. Entrevista concedida a Pedro Ulsen.

GUTTILLA, Rodolfo. O perfil do gestor de comunicação [16 de outubro de 2012]. Entrevista concedida a Pedro Ulsen.

ROSSETTI, Gislaine. O perfil do gestor de comunicação [10 de setembro de 2012]. Entrevista concedida a Pedro Ulsen.

SAPONARA, Janine. O perfil do gestor de comunicação [29 de agosto de 2012]. Entrevista concedida a Pedro Ulsen.

VOLTOLINI, Ricardo. O perfil do gestor de comunicação [1 de outubro de 2012]. Entrevista concedida a Pedro Ulsen.

Entrevistas com coordenadores de cursos

BAMBINI, Simone. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), 2012.

CARVALHO, Cláudia Maria de Silva. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), 2012.

FARIAS, Luiz Alberto de. Coordenador do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), 2012.

FARIAS, Luiz Alberto de. Coordenador do curso de Relações Públicas da Fundação Cásper Líbero, 2012.

MAURÍCIO, Iracema de Cáritas Muza. Coordenadora do curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Itapetininga (FKB), 2012.

MONTEIRO, Carlos Jorge Barros. Coordenador do curso de Relações Públicas da Universidade Cruzeiro do Sul, 2012.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Veris Faculdades, 2012.

PENAFIERI, Vânia. Coordenadora do curso de Relações Públicas do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, 2012.

PILETTI, Ana Cristina da Costa. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Universidade de Sorocaba, 2012.

PONTINHA, Leni Calderaro. Coordenadora do curso de Relações Públicas das Faculdades Atibaia, 2012.

PRADO, Aline Saboya. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Universidade Católica de Santos, 2012.

ROCCO, Ary. Coordenador do curso de Relações Públicas do Centro Universitário Fecap, 2012.

ROSOLINO, Maria José. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Anhembí Morumbi, 2012.

SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2012.

ZIMMERMANN, Daniel Dubosselard. Coordenador do curso de Relações Públicas do Centro Universitário Sant'anna, 2012.

ANEXO A

Matrizes curriculares dos cursos de Relações

Públicas do Estado de São Paulo

Universidade de São Paulo (USP)	
Disciplinas Obrigatórias	
1º Período Ideal	
Língua Portuguesa - Redação e Expressão Oral I Fundamentos de Sociologia Geral e da Comunicação Antropologia Cultural Teorias das Organizações Aplicadas à Comunicação Teoria e História das Relações Públicas	
2º Período Ideal	
Língua Portuguesa-Redação e Expressão Oral II CCA0218 - Língua Portuguesa - Redação e Expressão Oral Teoria da Comunicação Comunicação Organizacional Identidade Corporativa e Cultura Organizacional Teorias das Organizações Aplicadas à Comunicação Técnicas e Instrumentos de Comunicação Dirigida em Relações Públicas	
3º Período Ideal	
Língua Portuguesa - Redação e Expressão Oral III Língua Portuguesa-Redação e Expressão Oral II Filosofia da Comunicação Planejamento de Relações Públicas Teoria e História das Relações Públicas Técnicas e Instrumentos de Comunicação Dirigida em Relações Públicas Estratégias de Relacionamento com a Mídia Noções de Estatística	
4º Período Ideal	
Psicologia da Comunicação Marketing Comunicação Digital e as Novas Mídias Relações Públicas Comunitárias e Terceiro Setor Comunicação Visual nas Organizações	
5º Período Ideal	
Teoria e Método de Pesquisa em Comunicação Teoria da Opinião Pública Produção de Periódicos Institucionais no Contexto das Novas Mídias, do Novo Social, e das Empresas e Instituições Comunicação Visual nas Organizações Ciência Política	
6º Período Ideal	
Empreendedorismo e Assessoria de Relações Públicas Planejamento de Relações Públicas Técnicas e Instrumentos de Comunicação Dirigida em Relações Públicas Pesquisa de Opinião Pública Teoria da Opinião Pública Noções de Estatística Produção Audiovisual no Contexto das Novas Mídias, do Novo Social, e das Empresas e Instituições Ética e Legislação em Comunicação Social e Relações Públicas	

7º Período Ideal
Relações Públicas Internacionais Comunicação Pública Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas Empreendedorismo e Assessoria de Relações Públicas Comunicação Organizacional Teoria da Opinião Pública Teoria e História das Relações Públicas Pesquisa de Opinião Pública Planejamento de Relações Públicas Técnicas e Instrumentos de Comunicação Dirigida em Relações Públicas
8º Período Ideal
Projeto Experimental de Relações Públicas Empreendedorismo e Assessoria de Relações Públicas Comunicação Organizacional Teoria da Opinião Pública Teoria e História das Relações Públicas Pesquisa de Opinião Pública Planejamento de Relações Públicas Marketing Ética e Legislação em Comunicação Social e Relações Públicas Produção de Periódicos Institucionais Comunicação Digital e as Novas Mídias Relações Públicas Internacionais Comunicação Pública Estratégias de Relacionamento com a Mídia Técnicas e Instrumentos de Comunicação Dirigida em Relações Públicas Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas Comunicação Visual nas Organizações Trabalho de Conclusão de Curso Teoria e Método de Pesquisa em Comunicação
Disciplinas Optativas Livres
1º Período Ideal Ecologia e Comunicação Mercadológica Comunicação Interativa e o Texto Eletrônico-digital
2º Período Ideal Comunicação Digital Memória Institucional e Responsabilidade Histórica
3º Período Ideal Aspectos Teóricos da Comunicação Digital
7º Período Ideal Teoria da Opinião Pública em Contextos Digitais

Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero (São Paulo)

1º ANO

Laboratório de produção gráfica e imagens
Teoria e técnicas de relações públicas
Filosofia
Psicologia em relações públicas
Administração estratégica em relações públicas
Teoria e metodologia de pesquisa em relações públicas
Antropologia
História da comunicação
Sociologia geral e da comunicação
Atividades complementares

2º ANO

Economia
Planejamento de relações públicas
Língua portuguesa ii
Teoria da comunicação
Cultura brasileira
Laboratório de relações públicas
Ciência política
Estratégias de comunicação pública
Organização estratégica de eventos
Comunicação visual em relações públicas i
Atividades complementares

3º ANO

Assessoria e consultoria de relações públicas
Ética e legislação de relações públicas
Gerenciamento da comunicação organizacional
História contemporânea
Marketing aplicado às relações públicas
Estudos avançados de comunicação e de negócios
Realidade sócio-econômica e política brasileira
Técnicas de redação em relações públicas
Gestão da comunicação interna
Técnicas de pesquisa de opinião pública e mercado i
Atividades complementares

4º ANO

Metodologia de projetos experimentais
Comunicação visual em relações públicas ii
Técnicas de redação em relações públicas ii
Técnicas de pesquisa de opinião pública e mercado ii
Projetos experimentais
Atividades complementares

Faculdades Integradas Rio Branco (São Paulo)	
1ª Etapa	
Antropologia e Cultura Contemporânea Fundamentos de Marketing História dos Meios de Comunicação Língua Portuguesa I Oficina de Produção I Teoria da Comunicação	
2ª Etapa	
Estudos Interdisciplinares I Filosofia Língua Portuguesa II Marketing Metodologia Científica I Oficina de Produção II Psicologia Social Realidade Brasileira Técnica de Comunicação Verbal e Oratória	
3ª Etapa	
Estudos Interdisciplinares II Fundamentos de Administração Língua Portuguesa III Oficina de Produção III Pesquisa de Opinião e Mercadologia Sociologia da Comunicação Técnica de Comunicação Dirigida Teoria da Opinião Pública	
4ª Etapa	
Comunicação Comparada Estudos Interdisciplinares III Ética e Legislação dos Meios de Comunicação Oficina de Produção IV Língua Portuguesa IV Teoria Econômica Teoria Política	
5ª Etapa	
Estudos Interdisciplinares IV Eventos, Cerimonial e Protocolo Imagem Institucional e Organizacional Informática Aplicada Planejamento em Relações Públicas Redação On Line	
6ª Etapa	

Comunicação Empresarial Direito do Consumidor Edição Web Estudos Interdisciplinares V Filantropia: Empresas Comunitárias Mídia Relações Públicas Governamentais
7ª Etapa
Consultoria em Relações Públicas Pesquisa Científica em Relações Públicas Projeto Experimental I Terceiro Setor
8ª Etapa
Metodologia Científica II Projeto Experimental II Trabalho de Conclusão de Curso

Fiam-Faam – Faculdades Integradas Alcântara Machado (São Paulo)	
1º semestre	
Comunicação e Mídia Filosofia História da Comunicação Linguagens e Estruturas do Discurso Métodos de Estudo e Pesquisa Técnicas de Redação	
2º semestre	
Antropologia Estética, Arte e Mídia Ética e Legislação Comunicação e Relações Públicas Teoria de Opinião Pública Introdução às Relações Públicas Redação e Expressão Oral I	
3º semestre	
Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável Geopolítica e Globalização Redação e Expressão Oral II Sociologia Marketing Teorias da Comunicação I	
4º semestre	
Organização de Eventos e Cerimonial Métodos Quantitativos Relações Públicas para o Público Interno Teoria das Organizações Teoria Política Teorias da Comunicação II	
5º semestre	
Comunicação Empresarial Relações Públicas com o Consumidor Processos Jornalísticos Pesquisa de Opinião e de Mercado Relações Públicas com a Mídia	
6º semestre	
Relações Públicas Comunitárias e com o Terceiro Setor Processos Publicitários Produção de Publicações Institucionais Relações Públicas para Pequenas, Médias e Grandes Empresas Relações Públicas Governamentais	
7º semestre	
Planejamento de Relações Públicas Produção Audiovisual: Vídeos Institucionais Produção Cultural, Patrocínio e Mecenato Assessoria e Consultoria em Relações Públicas Seminários Avançados	

8º semestre
Planejamento e Apresentação de Projetos
Trabalho de Conclusão de Curso
Disciplina Optativa: Libras

FAPCOM - Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação (São Paulo)	
1º semestre	
Comunicação e Expressão Filosofia Teoria da Comunicação Cultura Brasileira Informática Introdução às Relações Públicas Oficina de redação, compreensão e gramática	
2º semestre	
Métodos e Técnicas de Pesquisa Sociologia da Comunicação Laboratório de Redação e Leitura Empreendedorismo Computação Gráfica I Cultura e Poder nas Organizações Administração e Assessoria em Relações Públicas Oficina de redação, compreensão e gramática	
3º semestre	
Psicologia da Comunicação Ética Fundamentos e Desenvolvimento Social e Político do Brasil Métodos Quantitativos Computação Gráfica II Teoria da Opinião Pública	
4º semestre	
Lógica Economia e Desenvolvimento Sustentável Metodologia Científica Filosofia da Linguagem Linguagem Fotográfica Públicos e Técnicas em Relações Públicas	
5º semestre	
Estética Teoria do Conhecimento Técnicas de Comunicação Dirigida Produção de Textos Institucionais em Relações Públicas Relações Públicas e Terceiro Setor Relações Públicas e Defesa do Consumidor	
6º semestre	
Antropologia Teológica Elaboração de Projeto de TCC Gestão de Empresas de Comunicação Relações Públicas Internacionais Relações Públicas Governamentais Planejamento de Comunicação Integrada e Marketing em RP Planejamento de Pesquisa em Relações Públicas	

7º semestre
Tópicos Avançados em Comunicação I Tópicos Avançados Específicos em Relações Públicas I Marketing e Pesquisa de Mercado Comunicação Corporativa Planejamento e Gestão de Eventos Assessoria de Imprensa Gestão de Marcas e Produtos Seminário de Pesquisa e Elaboração de Projetos em Comunicação Projeto Experimental em Comunicação I
8º semestre
Tópicos Avançados em Comunicação II Tópicos Avançados Específicos em Relações Públicas II Criação em Relações Públicas Marketing Institucional Gestão Estratégica em Relações Públicas Produção de Projeto Experimental em Comunicação Projeto Experimental em Comunicação II

Centro Universitário Sant'anna (São Paulo)	
1º semestre	
Percepção e Criatividade Texto e Contexto - Leituras Meios e Processos de Comunicação Fundamentos de Marketing Pensamento Filosófico e Ética Teorias da Comunicação	
2º semestre	
Texto e Contexto - Produção e Interpretação Sociologia e Antropologia na Contemporaneidade História e Cultura das Mídias Semiótica História da Arte Teoria e Metodologia de Pesquisa	
3º semestre	
Redação Institucional e Mídia Espontânea Cultura Organizacional Psicologia Organizacional Planejamento Estratégico em Comunicação Teorias e Técnicas de Relações Públicas Estratégias de Comunicação Institucional	
4º semestre	
Pesquisa de Comportamento, Opinião e Mercado Psicologia e Comportamento do Consumidor Redação Publicitária Planejamento de Eventos e Promoções Teorias e Técnicas em Publicidade Propaganda Estratégias de Comunicação Criativa	
5º semestre	
Produção Audiovisual em Relações Públicas Produção Gráfica em Relações Públicas Relações com a Mídia – Mídia Training Produção de Eventos em Relações Públicas Empreendedorismo, Assessoria e Consultoria em Relações Públicas	
6º semestre	
Estratégias de Comunicação Pública e Políticas Públicas Estratégias de Relações Públicas nas Mídias Sociais Planejamento Estratégico em Relações Públicas Estratégias de Relações Públicas e Com Interna Estratégias em Projetos Socioculturais e Comunitários Estratégias de Responsabilidade Social e Governança Corporativa	
7º semestre	
Gerenciamento da Imagem Institucional – Brand Equity Gerenciamento de Crise e Reputação Métodos de Avaliação e Mensuração de Resultados Projeto Experimental em Relações Públicas I	

8º semestre
Metodologia de Projetos - Prex Projeto Experimental em Relações Públicas II Estratégias Avançadas de Comunicação - Prex Pesquisa em Projetos em Comunicação - Prex
Optativas
Comunicação Corporativa e Memória Empresarial Comunicação, Cultura e Poder Comunicação e Mercado Estudos Contemporâneos da Comunicação Língua Brasileira de Sinais Comunicação em Programas de Prevenção de Riscos Ambientais Cultura Brasileira e Movimentos Sociais Marketing Político Propaganda Institucional Gestão da Comunicação em Programas de Sustentabilidade

Fundação Armando Álvares Penteado (São Paulo)	
1ª SÉRIE	
Administração e empreendedorismo I Análise da imagem I Antropologia Criatividade História da arte I Língua portuguesa I Opinião pública Sociologia Teoria da comunicação I Teoria e práticas das relações públicas	
2ª SÉRIE	
Administração e empreendedorismo II Análise da imagem II Comunicação e mercado Estudos culturais Ética em relações públicas Fundamentos do marketing Gestão da informação midiática História da arte II Língua portuguesa II Linguagem fotográfica institucional Sociologia da comunicação Teoria da comunicação II	
3ª SÉRIE	
Epistemologia em comunicação Estatística Estética Filosofia Legislação em relações públicas Língua portuguesa III Marketing em relações públicas Planejamento de eventos, cerimonial e protocolos Relacionamentos organizacionais e sustentabilidade Teoria da comunicação III	
4ª SÉRIE	
Assessoria de imprensa Atendimento ao consumidor Comunicação e hipermídia Filosofia da comunicação Literatura e dramaturgia Pesquisa em relações públicas I Política cultural e mídia Produção de eventos, cerimonial e protocolos Psicologia Relações públicas internacionais	
5ª SÉRIE	
Comunicação comparada	

Cultura organizacional Geopolítica internacional Gestão comunitária Jornalismo empresarial Pesquisa em relações públicas II Planejamento de mídia Psicologia da comunicação Teorias sociais do Brasil Vídeo institucional I
6ª SÉRIE
Administração em crise Assessoria e consultoria em RP Crítica em comunicação Ética contemporânea Planejamento estratégico de comunicação Produção de conteúdo corporativo Teoria do contemporâneo Vídeo institucional II
7ª SÉRIE
Inteligência de mercado Pesquisa em relações públicas III Planejamento em relações públicas - institucional Planejamento em relações públicas - orientação Planejamento em relações públicas - teoria Teoria e metodologia em relações públicas
8ª SÉRIE
Conteúdo e apresentação de projeto Gestão e orçamento Orientação de projeto - conceitual Orientação de projeto - estratégico Orientação de projeto - produção Produção gráfica e design
<i>OPTATIVA DO 8º SEMESTRE</i>
Língua brasileira de sinais

Universidade de Santo Amaro (São Paulo)	
1º semestre	
Comunicação e Expressão (<i>semipresencial</i>) Filosofia (<i>semipresencial</i>) História da Arte Inovação e Criatividade Introdução às Relações Públicas Realidade Sócio-Política e Brasileira Tecnologias em Comunicação Teoria da Comunicação I	
2º semestre	
Estatística Filosofia da Comunicação Língua Portuguesa I: Leitura e Produção Textual Metodologia Científica (<i>Semipresencial</i>) Técnicas em Relações Públicas I Teoria da Comunicação II Teoria da Imagem Teoria e Pesquisa em Relações Públicas I	
3º semestre	
Antropologia (<i>semipresencial</i>) Comunicação Comparada Comunicação Organizacional e Terceiro Setor Língua Portuguesa II: Tipologia Textual Linguagem Fotográfica Marketing Aplicado às Relações Públicas Técnicas em Relações Públicas II Teoria e Pesquisa em Relações Públicas II	
4º semestre	
Cultura Brasileira Estudo do Comportamento do Consumidor Língua Portuguesa III: Linguagem, Texto e Discurso Planejamento em Relações Públicas I Psicologia Geral (<i>semipresencial</i>) Sociologia Geral (<i>semipresencial</i>) Técnicas de Comunicação Dirigida I Teoria e Técnicas de Opinião Pública I	
5º semestre	
Economia (<i>semipresencial</i>) Planejamento em Relações Públicas II Psicologia e Comunicação Redação Técnica I : Textos Empresariais e Internet Relações Governamentais e Internacionais Sociologia da Comunicação Técnicas de Comunicação Dirigida II Teoria e Técnicas de Opinião Pública II	
6º semestre	
Administração Estratégica e Assessoria em Relações Públicas I	

Avaliação e Mensuração de Resultados em Relações Públicas Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso Estratégias de Relacionamento com a Mídia Ética na Comunicação Planejamento Gráfico em Relações Públicas I Redação Técnica II: Impresso e Mídias
7º semestre
Administração Estratégica e Assessoria em Relações Públicas II Desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso Ética e Legislação em Relações Públicas Gestão na Comunicação Planejamento Gráfico em Relações Públicas II Produção para Mídias Eletrônicas e Digitais I
8º semestre
Empreendedorismo Estudos Avançados na Comunicação Oficina de Novas Tecnologias e Linguagens em Relações Públicas Produção para Mídias Eletrônicas e Digitais II Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo	
1º Semestre	
Comunicação Visual Teoria das Relações Públicas História da Mídia Psicologia I Redação Sociologia Geral Teoria da Comunicação I Técnicas de Relações Públicas I Linguagem Audiovisual	
2º Semestre	
Internet, Convergência e Redes Sociais Fundamentos da História da Arte Psicologia II Redação e Comunicação Sociologia – Estudos Avançados Teoria da Comunicação II Técnicas de Relações Públicas II Computação Gráfica	
3º Semestre	
Fotografia Estética e Comunicação Comparada Teoria da Comunicação III Semiótica Editoração Gráfica, Eletrônica e Digital Comunicação, Poder e Cultura Organizacional História da Arte Redação para Relações Públicas I Sociologia da Comunicação	
4º Semestre	
Comunicação, Política e Informação Pública Redação para Relações Públicas II Filosofia Antropologia Cultural (NCD) Teorias da Administração Sustentabilidade e Desenvolvimento Social Teoria da Opinião Pública Gestão da Comunicação Optativa	
5º Semestre	
Mídia e Assessoria Política em Relações Públicas Planejamento em Relações Públicas I Marketing I Eventos Design e Gestão de WEB, Mídias digitais e móveis Relações com a Imprensa Relações Públicas Comunitárias Realidade Socioeconômica e Política Brasileira	

6º Semestre
Planejamento em Relações Públicas II Tópicos Avançados em Comunicação I Ética Marketing II Metodologia Científica (NCD) Indústria Criativa – Projetos Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado I Gestão de Branding Relações Públicas Governamental
7º Semestre
Tópicos Avançados em Comunicação II Consultoria e Mercado em Relações Públicas Prevenção e Gerenciamento de Crise Cultura Afro-América Brasileira (NCD) Legislação em Relações Públicas Trabalho de Conclusão de Curso Marketing Cultural e Leis de Incentivo à Cultura Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado II Relações Públicas em Organizações Internacionais
8º Semestre
Estágio Trabalho de Conclusão de Curso II Atividades Complementares Carga de Estágio e Atividades Complementares

Faculdade Mundial (São Paulo)	
1º PERÍODO	
Antropologia Atividades Complementares I Brasil Contemporâneo Novas Tecnologias de Comunicação I Filosofia História da Arte História da Comunicação Libras: Fundamentos (Optativa) Língua Portuguesa I Linguagens Midiáticas I Produtos Comunicacionais I	
2º PERÍODO	
Atividades Complementares II Novas Tecnologias de Comunicação II Estética e Cultura de Massa Ética e Cidadania História da Comunicação II Libras: Básico (Optativa) Língua Portuguesa II Linguagens Midiáticas II Mundo Contemporâneo Produtos Comunicacionais II Sociologia da Comunicação	
3º PERÍODO	
Atividades Complementares III Comunicação Comunitária I Cultura Brasileira I Legislação e Ética em Relações Públicas História e Teoria das Relações Públicas I Língua Portuguesa III Planejamento em Relações Públicas I Princípios de Marketing Relações Públicas nas Organizações I	
4º PERÍODO	
Atividades Complementares IV Comunicação Comunitária II Cultura Brasileira II História e Teoria das Relações Públicas II Língua Portuguesa IV Planejamento e Organização de Eventos, Protocolo e Cerimonial Práticas de Apoio ao Marketing Planejamento em Relações Públicas II Relações Públicas nas Organizações II	
5º PERÍODO	
Relações Públicas Governamentais Metodologia Científica	

Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado I Produção Cultural, Patrocínio e Mecenato Produção Gráfica Relacionamento com Públicos Estratégicos Teoria da Comunicação I
6º PERÍODO
Administração de Crises Metodologia da Pesquisa Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado II Práticas de Projetos Sociais e Culturais Produção Audiovisual: Vídeos Institucionais Produção de Publicações Institucionais Teoria da Comunicação II
7º PERÍODO
Metodologia do Trabalho em Relações Públicas Mídia, Política e Poder Pesquisa de Opinião Pública Planejamento Orçamentário em Relações Públicas Técnicas de Redação em Relações Públicas
8º PERÍODO
Trabalho de Curso – Metodologia do Trabalho em Relações Públicas Trabalho de Curso – Orientação Metodológica Trabalho de Curso – Planejamento Orçamentário em Relações Públicas Trabalho de Curso – Planejamento para Pesquisa em Projetos em Comunicação Trabalho de Curso – Técnicas de Redação

Centro Universitário Fecap (São Paulo)

1º PERÍODO

Língua Portuguesa
Teoria da Comunicação
Expressão Oral e Corporal
Métodos Quantitativos
Lógica
Teoria das Relações Públicas I

2º PERÍODO

Língua Portuguesa II
Marketing I
Estatística
Metodologia de Pesquisa em Comunicação
Expressão Oral e Corporal II
Sociologia Geral
Teoria das Relações Públicas II

3º PERÍODO

Marketing II
Linguagem Fotográfica
Ética e Legislação em Comunicação
Pesquisa de Mercado
Comunicação Comparada
Sociologia da Comunicação
Linguagem Jornalística

4º PERÍODO

Planejamento de Marketing
Fundamentos de Economia
Comunicação Integrada
Antropologia Cultural
Psicologia Social (Comportamento do Consumidor)
Produção de Textos Institucionais em Relações Públicas
Legislação Específica RP

5º PERÍODO

Planejamento Financeiro em Comunicação
Administração e Empreendedorismo
História da Arte
Comunicação Digital e Novas Mídias
Comunicação Dirigida
Teoria da Opinião Pública
Assessoria de Imprensa em RP

6º PERÍODO

Planejamento e Gestão de Eventos
Planejamento e Gestão de Negócios
Gestão do Fator Humano
Estética e Cultura de Massa
Pesquisa de Opinião Pública
Produção Gráfica e Edição Empresarial
Comunicação Corporativa

7º PERÍODO
Planejamento de Comunicação Planejamento de Pesquisa em RP Cerimonial e Protocolo Cultura Organizacional em RP Projetos Experimentais de Comunicação - RP I Orientação de Projetos RP I Práticas de Relações Públicas – TV
8º PERÍODO
Relações Públicas e Terceiro Setor Relações Públicas Internacionais Relações Públicas Governamentais Gestão Estratégica de RP Projetos Experimentais de Comunicação – RP II Orientação de Projetos RP II Práticas de Relações Públicas - Rádio

Anhembi Morumbi (São Paulo)

1º PERÍODO

Comunicação expressão
Comunicação visual
Estudos da arte
Planejamento em relações públicas I: mídia impressa
Teorias e técnicas de relações públicas I

2º PERÍODO

Geopolítica internacional
Linguagem audiovisual
Metodologia: ciência e normas técnicas
Planejamento em relações públicas II: mídia audiovisual
Teorias e técnicas de relações públicas II

3º PERÍODO

Antropologia e cultura brasileira
Estrutura de linguagem em relações públicas
Ética e bases humanas
Pesquisa de opinião pública
Planejamento em relações públicas III: hipermídia

4º PERÍODO

Assessoria de imprensa
Desenvolvimento humano e social
Estudos fotográficos - estática e movimento
Optativa genérica I
Planejamento em relações públicas IV: comunicação mercadológica

5º PERÍODO

Empreendedorismo e sustentabilidade
Gestão de eventos
Optativa genérica II
Planejamento em relações públicas v: comunicação interna
Processos psicológicos básicos em relações públicas

6º PERÍODO

Administração de conflitos
Estágio profissional
Governança corporativa
Oficina de criatividade e inovação
Planejamento em relações públicas VI: comunicação institucional

7º PERÍODO

Comportamento, cerimonial, protocolo e etiqueta
Pesquisa e projeto transdisciplinar
Técnicas de apresentações pessoais e empresariais
Tópicos avançados em técnicas de relações públicas

8º PERÍODO

Gestão de marketing
Inteligência competitiva / branding
Projeto e produção transdisciplinar

Relações internacionais contemporâneas

Faculdade de Americana	
1º semestre	
Tópicos Emergentes Leitura e Produção de Texto I Antropologia e Sociologia Teoria da Comunicação Comunicação Integrada Atividades Complementares I	
2º semestre	
Filosofia e Ética Leitura e Produção de Textos II Metodologia da Ciência Técnicas de Administração em Comunicação Produção Gráfica e Digital Informática e Mídias Digitais Atividades Complementares II	
3º semestre	
Marketing Arte e Estética Aplicada à Comunicação Psicologia do Comportamento do Consumidor Pesquisa de Mercado I - Qualitativa Atividades Complementares III	
4º semestre	
Pesquisa de Mercado II - Quantitativa Legislação e Teoria de Opinião Pública Criatividade Gestão Estratégica Atividades Complementares IV	
5º semestre	
Tópicos Integradores I Teoria de Relações Públicas e Organização de Eventos Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Relacionamento com Públicos Atividades Complementares V	
6º semestre	
Optativa - Sistemas de Comunicação e Multimeios Relações Públicas e Comunicação Interna Relações Públicas Internacionais Publicidade e Propaganda Aplicadas aos Programas de Relações Públicas Gestão Pública e Relações Públicas Atividades Complementares VI	
7º semestre	
Tópicos Integradores II Pesquisas Aplicadas aos Programas de Relações Públicas Introdução ao Projeto Experimental Estágio Supervisionado III Atividades Complementares VII	

8º semestre
Projeto Experimental II Estágio Supervisionado IV Atividades Complementares VIII

Faculdades Atibaia	
1º SEMESTRE	
Língua Portuguesa I (semipresencial) Informática Aplicada I História Social dos Meios de Comunicação Arte e Estética Sociologia Geral e da Comunicação I Psicologia da Comunicação Antropologia Cultural Brasileira I Expressão Midiática I - Impresso Teoria e Técnicas em Relações Públicas I	
2º SEMESTRE	
Língua Portuguesa II (Semipresencial) Informática Aplicada II Sociologia Geral e da Comunicação II Psicologia do Consumidor Antropologia Cultural Brasileira II Fundamentos do Marketing Expressão Midiática II - Rádio e Vídeo Estatística Teoria e Técnicas em Relações Públicas II	
3º SEMESTRE	
Recepção e Produção Textual I Metodologia de Pesquisa em Comunicação I Teorias da Comunicação Expressão Midiática III - Web Relações Públicas Governamentais Midiação em RP Leituras do Cotidiano I	
4º SEMESTRE	
Teoria das Linguagens Metodologia de Pesquisa em Comunicação II Legislação e Ética em Relações Públicas Eletiva 2 Planejamento e Gestão Estratégica Oficina de Criação em RP Leituras do Cotidiano II	
5º SEMESTRE	
Filosofia e Teoria do Conhecimento I Oficina de Pesquisa em Relações Públicas Comunicação Interpessoal Planejamento e Gestão de Programas em RP Planejamento Gráfico Editorial em RP Eventos e Cerimonial Agência Experimental I	
6º SEMESTRE	
Filosofia e Teoria do Conhecimento II Meio Ambiente e Sustentabilidade	

Auditoria de Comunicação e de Imagem Gestão de Crise e Imagem Corporativa Comunicação Integrada (RP e PP) Relacionamento e Assessoria de Imprensa Agência Experimental II
7º SEMESTRE
Empreendedorismo e Gestão de Negócios Comunicação online Projeto experimental Agência Experimental III
8º SEMESTRE
Oratória e Expressão Corporal Projeto experimentalI

Unesp – Universidade Estadual Paulista (Bauru)

1º Termo

Língua portuguesa I: prática textual literária
Sociologia
História da comunicação
Introdução à economia
Teorias da comunicação I
Teorias e métodos da pesquisa em Comunicação

2º Termo

Língua portuguesa II: linguagem verbal e outras linguagens
Sociologia da comunicação
Filosofia
Introdução às relações públicas
Fundamentos da administração
Teorias da comunicação II

3º Termo

Língua portuguesa II: princípios da linguística
Antropologia cultural
Técnicas de relações públicas
Teorias de planejamento
Técnicas de comunicação dirigida
Psicologia

4º Termo

Língua portuguesa IV: teorias do discurso
Estratégias de comunicação empresarial
Estratégias de comunicação comunitária
Comunicação, estética e mídia
Planejamento em Relações públicas I: estratégico
Teoria e pesquisa de opinião pública I
Estatística aplicada à comunicação
Psicologia organizacional

5º Termo

Teoria e pesquisa de opinião pública II
Técnica redacional I: texto impresso
Língua inglesa I
Planejamento em Relações públicas II: participativo
Estratégias de comunicação pública
História do Brasil
Teoria política contemporânea

6º Termo

Planejamento do projeto
Técnica redacional II: texto para rádio e TV
Língua inglesa II
Realidade socioeconômica política brasileira
Comunicação e semiótica em Relações públicas
Marketing
Ética em relações públicas

7º Termo
Projeto experimental I: orientação Técnica redacional III: texto digital Língua inglesa III Cultura brasileira Realidade socioeconômica e política regional Publicidade e propaganda Legislação em relações públicas
8º Termo
Projeto experimental II: execução Língua inglesa IV Políticas e sistemas de informação Sociologia das organizações Seminários avançados

Universidade do Sagrado Coração (Bauru)	
1º Semestre	
Introdução Às Relações Públicas Legislação e Ética em Comunicação Métodos e Técnicas da Pesquisa Realidade Socioeconômica e Política Brasileira Técnicas de Fotografia	
2º Semestre	
Comunicação e Expressão Ética e Cultura Religiosa Geopolítica Produção Textual Relações Públicas e Comunicação Empresarial	
3º Semestre	
Análise do Discurso Comunicação Comparada Fundamentos da Estatística História da Arte Princípios de Administração Psicologia Organizacional Teorias Comunicação	
4º Semestre	
Empreendedorismo Informática em Relações Públicas Redação Jornalística em Relações Públicas Teoria da Pesquisa de Opinião Pública – Pesquisa Quantitativa	
5º Semestre	
Informática em Relações Públicas: Produção Gráfica Introdução Ao Planejamento em Relações Públicas Organização de Eventos Realidade Socioeconômica e Política Regional Redação Empresarial em Relações Públicas Teoria e Pesquisa de Opinião Pública - Pesquisa Qualitativa	
6º Semestre	
Assessoria em Relações Públicas Comportamento do Consumidor Planejamento em Relações Públicas - Campanha Projeto de Pesquisa em Relações Públicas Sociologia da Comunicação	
7º Semestre	
Agência Experimental em Relações Públicas Atividades Acadêmico-Científico-Culturais Laboratório Radiofônico Laboratório Televisivo Princípios de Marketing Sociologia da Responsabilidade Social Trabalho de Conclusão de Curso	

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

1º Semestre

Arte e comunicação
 Atividades autônomas de organização de eventos
 Filosofia
 Metodologia do trabalho científico
 Organização de eventos
 Prática de formação I
 Teoria da comunicação I
 Teoria e técnicas de opinião pública

2º Semestre

Antropologia cultural
 Antropologia teológica I
 Ciência política
 Opinião pública e relações públicas
 Prática de formação II
 Psicologia aplicada à comunicação
 Relações públicas e responsabilidade social
 Teoria da comunicação II

3º Semestre

Antropologia teológica II
 Economia
 Fundamentos da administração
 Língua portuguesa aplicada relações públicas I
 Noções de direito nas organizações
 Prática de formação III
 Relações públicas e defesa do consumidor
 Técnicas de relações públicas I

4º Semestre

Administração aplicada a relações públicas
 Antropologia teológica III
 Atividades técnicas de relações públicas II
 Comunicação gráfica e audiovisual
 Língua portuguesa aplicada relações públicas II
 Prática de formação IV
 Realidade brasileira
 Sociologia
 Técnicas de relações públicas II

5º Semestre

Atividade autônoma consultoria em relações públicas I
 Comunicação escrita em relações públicas
 Consultoria em relações públicas I
 Estatística aplicada às relações públicas
 Ética e legislação em relações públicas
 Marketing I
 Pesquisa comunicação I
 Prática de formação V
 Sociologia comunicação

6º Semestre
Ativ aut consultoria em relações públicas II Ativ aut pesquisa em comunicação II Ativ aut planejamento em relações públicas I Consultoria em relações públicas II Fund publicidade e propaganda Marketing II Pesquisa em comunicação II Prática de formação VI Planejamento em relações públicas I Políticas de comunicação Produção escrita em relações públicas
7º Semestre
Ativ aut pesquisa em relações públicas Ativ aut planejamento em relações públicas II Negociação em relações públicas Pesquisa em relações públicas Prática de formação VII Planejamento em relações públicas II Políticas públicas em relações públicas Relações públicas e sistemas de mídia Relações públicas internacionais Tópicos especializados em relações públicas
8º Semestre
Ativ aut labor comunicação gráfica e audiovisual Atividades autônomas de projeto experimental Laboratório de comunicação gráfica e audiovisual Pesquisa em projeto experimental Prática de formação IX Planejamento e orientação em projeto experimental Redação em projeto experimental

Veris Faculdades (Campinas)

Leitura e Produção de Texto 1
 Sociologia Geral
 Antropologia Cultural
 Filosofia
 Métodos e Técnicas de Pesquisa
 Comunicação Integrada
 Criatividade
 Informática 1
 Teoria da Comunicação 1
 Atividade Complementar: Trabalho Integrado Multidisciplinar
 Leitura e Produção de Texto 2
 Informática 2
 Sociologia da Comunicação
 Psicologia da Comunicação
 Cultura Brasileira
 Pesquisa Qualitativa
 Pesquisa Quantitativa
 Expressão na Comunicação
 Teoria da Comunicação 2
 Oficina de Criatividade
 Atividade Complementar: Trabalho Integrado Multidisciplinar
 Oficina Produção Textual em Comunicação 1
 Inglês Instrumental 1
 História da Arte e Estética Aplicada à Comunicação
 Ciência Política
 Marketing 1
 Pesquisa de Mercado e de Opinião 1
 Laboratório de Produção Gráfica I
 Direito e Sociedade
 Laboratório de Fotografia
 Técnicas de Relações Públicas I
 Atividade Complementar: Trabalho Integrado Multidisciplinar
 Oficina Produção Textual em Comunicação 2
 Inglês Instrumental 2
 Teoria da Opinião Pública e Comportamento Social
 Políticas de Comunicação
 Marketing 2
 Pesquisa de Mercado e de Opinião 2
 Gestão de Negócios
 Técnicas de Relações Públicas II
 Organização de Eventos
 Laboratório de Produção Gráfica II
 Atividade Complementar: Trabalho Integrado de Multidisciplinar
 Oficina de Redação em Relações Públicas I
 Ética e Legislação em Relações Públicas
 Opinião Pública e Relações Públicas
 Empreendedorismo e Gestão de Assessorias
 Relações com Consumidores
 Responsabilidade Social Corporativa

Relações com a Mídia Fundamentos de Publicidade e Propaganda Estágio Supervisionado 1 Atividade Complementar: Trabalho Integrado de Multidisciplinar Oficina de Redação em Relações Públicas 2 Estudos Socioeconômicos Gestão de Pessoas e Relações Públicas Planejamento Estratégico em Relações Públicas Negócios e Finanças Aplicadas Sistema de Comunicação e Multimeios Comunicação Dirigida I Estágio Supervisionado 2 Atividade Complementar: Trabalho Integrado de Multidisciplinar Oficina de Redação em Relações Públicas III Pesquisa em Relações Públicas Relações Internacionais Endomarketing Gestão Pública e Relações Públicas Gestão de Projetos em Relações Públicas Comunicação Setorial Comunicação Dirigida II (ou Linguagem sonora e da imagem) Técnicas de Apresentação Projeto Experimental de Comunicação Integrada

Esamc (Campinas, Santos e Sorocaba)	
1º Semestre	
Língua Portuguesa I Legislação em Comunicação Microeconomia I Marketing I Teoria da Comunicação I História da Arte I Criação Produção Gráfica Sociologia Ciência Política Gestão de Projetos	
2º Semestre	
Língua Portuguesa II Macroeconomia I Marketing II Pesquisa de Mercado I Teoria da Comunicação II História da Arte II Computação Gráfica I Antropologia Psicologia Estatística I Projeto - Identidade Visual	
3º Semestre	
Marketing III Pesquisa de Mercado II Psicologia do Consumidor Mídia I Computação Gráfica II Atendimento (Account Management) Filosofia Estatística II	
4º Semestre	
Marketing IV Pesquisa de Mercado em Comunicação Mídia II Comunicação Externa em RP Assessoria de Imprensa Gerenciamento de Crise Comunicação Interna em RP Responsabilidade Social e Corporativa Técnicas de Redação em RP Lobby	

Lógica
Finanças I
5º Semestre
Web Design
Eventos e RP
Produção em Áudio
Fotografia
Produção em Vídeo
Finanças II
6º Semestre
Planejamento de Comunicação Integrada
Plataformas Digitais de Comunicação
CRM
Finanças III
Estratégia Empresarial
7º Semestre
Projeto de Graduação I
8º Semestre
Projeto de Graduação II

Faculdades Integradas Torricelli	
1º semestre	
Arte e criatividade Teoria da comunicação básica Língua portuguesa: comunicação e expressão Empreendedorismo e novas relações de trabalho Comunicação e realidade socioeconômico e política brasileira Cybercultura	
2º semestre	
Introdução às relações públicas Antropologia social Língua portuguesa: redação e expressão oral Teoria da comunicação avançada Filosofia Fotografia institucional	
3º semestre	
Redação empresarial básica Sociologia da comunicação Imprensa e relações públicas Tecnologia digital Planejamento de relações públicas	
4º semestre	
Redação empresarial avançada Cerimonial e protocolo Teoria da opinião pública Cultura organizacional Marketing e relações públicas Comunicação integrada	
5º semestre	
Jornal de empresa básica Produção gráfica Produção em rádio Produção em TV Assessoria de imprensa Estatística	
6º semestre	
Comunicação interna Pesquisa de mercado Políticas de comunicação Jornal de empresa avançada	
7º semestre	
Legislação e código de ética Gestão estratégica de relações públicas Planejamento e organização de eventos Gestão orçamentária	

Comunicação social e consumidor
8º semestre
Monografia Comunicação social governamental Projeto experimental

Faculdades Integradas de Itapetininga	
1º Semestre	
Fundamentos e Teoria Geral da Administração Introdução a Teoria da Comunicação Teoria e História da Arte Comunicação e Expressão ou Libras (Optativa) Matemática Básica Atividades Acadêmico Científico Culturais I	
2º Semestre	
Comunicação e Marketing Humanidades Teoria Geral da Administração Português Instrumental Teoria da Comunicação Atividades Acadêmico Científico Culturais II	
3º Semestre	
Comunicação Comparada I Web e Redes Sociais Produção Gráfica, Estética e Comunicação Visual I Português Instrumental - Aprofundamentos I Elementos de Direito Atividades Acadêmico Científico Culturais III Estágio Curricular I	
4º Semestre	
Comunicação Comparada II Planejamento em Comunicação Produção Gráfica, Estética e Comunicação Visual II Português Instrumental - Aprofundamento II Estudos de Mercadologia Aplicada Atividades Acadêmico Científico Culturais IV Estágio Curricular II	
5º Semestre	
Técnicas de Comunicação Dirigida Produção Gráfica, Estética e Comunicação Visual III Português Instrumental - Aprofundamento III Metodologia do Trabalho Científico Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade Atividades Acadêmico Científico Culturais V Estágio Curricular III	
6º Semestre	
Produção em Cinema e Vídeo Produção em Rádio e TV Fotografia Português Instrumental Aprofundamento IV Métodos e Técnicas de Pesquisa I Atividades Acadêmico Científico Culturais VI Estágio Curricular IV	
7º Semestre	

Assessoria e Comunicação Estratégica em RP I Métodos e Técnicas de Pesquisa II Gestão de Negócios e Empreendedorismo Estudo de Mídia TCC- Projetos Experimentais I Atividades Acadêmico Científico Culturais VII
8º Semestre
Assessoria e Comunicação Estratégica em RP II Planejamento e Administração de Eventos RP nas Organizações Métodos e Técnicas de Pesquisa III TCC- Projetos Experimentais II Atividades Acadêmico Científico Culturais VIII

Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio (Salto)

Mercado e Formação do Profissional de Relações Públicas

História das Relações Públicas I e II

Tecnologias da Comunicação I, II, III, IV e V

Fotografia

Expressão Oral I e II

Teorias das Organizações

Identidade Corporativa e Cultura Organizacional

Comunicação Organizacional

Comunicação Pública e Política

Comunicação Comunitária e Terceiro Setor

Relações Internacionais

Marketing I, II e III

Estudo e Defesa do Consumidor

Comunicação Dirigida I e II

Planejamento e Organização de Eventos

Assessoria de Imprensa e de Comunicação

Planejamento de Relações Públicas I e II

Pesquisa de Mercado e Opinião Pública

Gestão Estratégica de Projetos em RP I e II

Projeto Integrador I e II

Comunicação e Expressão I, II e III

Cultura Literária

História da Arte I e II

Ciências Humanas I, II, III, IV, V, VI e VII

Metodologia e Métodos de Pesquisa I, II e III

Teorias da Comunicação I, II, III e IV

Gestão e Empreendedorismo I e II

Legislação, Ética e Responsabilidade Social I e II

Universidade Católica de Santos

1º Semestre

Teoria da Comunicação I
 Estudos Socioculturais I
 Problemas do Homem Contemporâneo I
 Psicologia da Comunicação I
 Criatividade e Inovação I
 Comunicação Textual e Oralidade I
 Introdução às Relações Públicas I
 Identidade Visual e Produção I
 Técnicas e Projetos de Comunicação Dirigida I
 Atividades Complementares I

2º Semestre

Teoria da Comunicação II
 Estudos Socioculturais II
 Problemas do Homem Contemporâneo II
 Psicologia da Comunicação II
 Criatividade e Inovação II
 Comunicação Textual e Oralidade II
 Introdução às Relações Públicas II
 Identidade Visual e Produção II
 Técnicas e Projetos de Comunicação Dirigida II
 Atividades Complementares II

3º Semestre

Filosofia I
 Comunicação Textual e Oralidade III
 Teoria da Comunicação III
 Ética da Comunicação I
 Planejamento e Organização de Eventos I
 Relações Públicas Comunitárias, Responsabilidade Social e Terceiro Setor I
 Comunicação Institucional I
 Planejamento Organizacional e Estratégico de Relações Públicas I
 Marketing em Relações Públicas I
 Mídias Digitais I
 Atividades Complementares III

4º Semestre

Filosofia II
 Comunicação Textual e Oralidade IV
 Teoria da Comunicação IV
 Ética da Comunicação II
 Planejamento e Organização de Eventos II
 Relações Públicas Comunitárias, Responsabilidade Social e Terceiro Setor II
 Comunicação Institucional II
 Planejamento Organizacional e Estratégico de Relações Públicas II
 Marketing em Relações Públicas II
 Mídias Digitais II
 Atividades Complementares IV

5º Semestre

Projeto Laboratorial I Cultura e Comunicação Institucionais Comparadas I Empreendedorismo e Mercado I Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado I Metodologia da Pesquisa Científica I Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Empresarial I Gestão da Comunicação I Produção Gráfica I Imagem e Fotografia Institucional I Relações Públicas Governamentais I Atividades Complementares V
6º Semestre
Projeto Laboratorial II Cultura e Comunicação Institucionais Comparadas II Empreendedorismo e Mercado II Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado II Metodologia da Pesquisa Científica II Cerimonial, Protocolo e Etiqueta Empresarial II Gestão da Comunicação II Produção Gráfica II Imagem e Fotografia Institucional II Relações Públicas Governamentais II Atividades Complementares VI
7º Semestre
Administração e Orçamento I Produção Laboratorial Institucional – Comunicação Visual I Produção Laboratorial Institucional – Rádio, TV e Cinema I Contexto e Práticas de Relações Públicas Teoria e Metodologia da Pesquisa em Relações Públicas I Relação Públicas Pessoais Relações Públicas Internacionais Trabalho de Conclusão de Curso I Atividades Complementares VII
8º Semestre
Administração e Orçamento II Produção Laboratorial Institucional – Comunicação Visual II Produção Laboratorial Institucional – Rádio, TV e Cinema I Produção Laboratorial Institucional – Mídias Digitais Teoria e Metodologia da Pesquisa em Relações Públicas II Trabalho de Conclusão de Curso II

Universidade Metodista de São Paulo (São Bernardo do Campo)	
1º Semestre	
Comunicação, mídias e narrativas Programas de comunicação nas organizações Textos de comunicação dirigida e oral em relações públicas	
2º Semestre	
Teoria e processo da comunicação Fundamentos teóricos das relações públicas Comunicação visual e escrita em relações públicas	
3º Semestre	
Comunicação, arte e cultura Técnicas e instrumentos de comunicação aplicados às relações públicas Relações públicas e suas interfaces com a linguagem e as técnicas publicitárias	
4º Semestre	
Comunicação, história e sociedade Responsabilidade social e relações públicas no terceiro setor Planejamento e gestão de programas de relações públicas	
5º Semestre	
Ética e mídia na opinião pública Oficinas de Rádio e TV em Relações Públicas Planejamento editorial, gráfico e digital em relações públicas	
6º Semestre	
Empreendedorismo em Relações Públicas Relações Públicas e suas Interfaces com a Linguagem e Técnicas Jornalísticas Análise do Cenário Organizacional para Programas de Relações Públicas	
7º Semestre	
Relações Públicas E Programas Globais de Comunicação Relações Públicas com e no Setor Governamental Anteprojeto de Relações Públicas	
8º Semestre	
Desenvolvimento do projeto experimental de Relações Públicas Atividades complementares Projeto experimental de RP	

União das Faculdades dos Grandes Lagos (São José do Rio Preto)

Assessoria em comunicação
 Cerimonial e protocolo
 Comunicação comparada
 Comunicação e filosofia
 Comunicação empresarial
Comunicação para o terceiro setor
 Comunicação áudio visual
 Disciplina complementar I
 Disciplina complementar II
 Disciplina complementar III
 Documentário para cinema e TV
 Estágio supervisionado
 Fundamentos sociológicos
 Gestão de empresas de comunicação
 História da comunicação e das relações públicas
 Introdução às relações públicas
 Legislação e ética em relações públicas
 Língua portuguesa I (interpretação e produção)
 Língua portuguesa II (produção de texto)
 Marketing
 Metodologia e pesquisa científica em comunicação
 Mídia e cultura regional
 Novas tecnologias na comunicação
 Planejamento e organizações de eventos
 Planejamento em relações públicas
 Projeto experimental (TCC)
 Psicologia aplicada à comunicação
 Realidade latinoamericana em comunicação
 Redação empresarial I
 Redação empresarial II
 Relações públicas governamentais
 Seminários avançados em relações públicas
 Teoria da comunicação I
 Teoria da comunicação II
 Teoria e pesquisa em opinião pública
 Técnica de comunicação dirigida
 Técnicas gráficas e visuais

Universidade Cruzeiro do Sul (São Miguel Paulista)

Brasil contemporâneo
 Comunicação comunitária
 Comunicação visual e gráfica
 Criação e direção de arte
 Diversidade étnico-cultural
 Estágio curricular supervisionado I
 Estágio curricular supervisionado II
 Estágio curricular supervisionado III
 Estágio curricular supervisionado IV
 Estágio curricular supervisionado V
 Estratégias de relacionamento com a mídia
 Estudos dirigidos
 Filosofia
 História da comunicação
 História da comunicação contemporânea
 História e estética da arte
 Introdução ao marketing
 Legislação profissional em relações públicas
 Leitura e produção de texto
 Língua brasileira de sinais (facultativa)
 Linguagem e produção de texto
 Linguagem e redação em relações públicas I
 Linguagem e redação em relações públicas II
 Linguagens e produções midiáticas
 Linguagens em comunicação
 Linguagens midiáticas
 Mercado e organização de trabalho
 Metodologia de pesquisa
 Metodologia do trabalho em relações públicas
 Mundo contemporâneo
 Optativa
 Pesquisa de opinião pública e de mercado I
 Pesquisa de opinião pública e de mercado II
 Planejam e organização de eventos, protocolo e cerimonial
 Planejamento e pesquisa para projetos em comunicação
 Planejamento em relações públicas
 Práticas de apoio ao marketing
 Práticas de projetos sociais e culturais
 Produção audiovisual
 Produção cultural, patrocínio e mecenato
 Produção de publicações institucionais
 Projetos experimentais I
 Projetos experimentais II
 Projetos interdisciplinares I
 Projetos interdisciplinares II
 Projetos interdisciplinares III
 Projetos interdisciplinares IV
 Projetos interdisciplinares V
 Relacionamento com públicos estratégicos
 Relações públicas: comunidade e ação social
 Relações públicas nas organizações I
 Relações públicas nas organizações II
 Sociologia

Técnicas de comunicação visual e gráfica Técnicas de redação em relações públicas Teoria da comunicação Trabalho de curso-orientação de produção em relações públicas Trabalho de curso-planejamento e pesquisa para projeto em comunicação Trabalho de curso-planejamento orçamentário em relações públicas Trabalho de curso-técnicas de redação

Universidade de Sorocaba

Percepção e Criatividade
 Produção e Interpretação de Texto em Comunicação
 Meios e Processos de Comunicação
 Fundamentos de Marketing e Comunicação
 Teorias e Técnicas em Relações Públicas 1
 Mídias Sociais
 Teorias da Comunicação
 Língua Portuguesa: Texto e Contexto
 Teorias e Técnicas em Relações Públicas 2
 Relações com a Mídia – Mídia Training
 Sociologia da Comunicação
 História da Arte
 Filosofia da Comunicação
 Produção Audiovisual em Relações Públicas
 Cultura Organizacional em Relações Públicas
 Estratégias de Relações Públicas e Comunicação Institucional
 Psicologia da Comunicação
 Antropologia Cultural
 Pesquisa de Comportamento, Opinião e Mercado
 Planejamento Estratégico em Relações Públicas
 Relações Públicas Governamentais e Internacionais
 Políticas Públicas
 Gestão de Negócios em Comunicação
 Comunicação e Cultura
 Prática de Pesquisa 1
 Estratégias de Relações Públicas e Comunicação Interna
 Assessoria e Consultoria em Relações Públicas
 Pesquisa Aplicada a Relações Públicas
 Direito em Comunicação
 Comunicação e Realidade Regional
 Prática de Pesquisa II
 Gerenciamento da Imagem Institucional – Brand Equity
 Gestão de Projetos Socioculturais e Comunitários
 Estratégias de Relações Públicas em Eventos
 Análise Crítica das Mídias
 Cultura, Religiosidade e Mudança Social
 Prática de Pesquisa III
Relações Públicas, Responsabilidade Social e Governança Corporativa
 Projeto Experimental em Relações Públicas 1
 Métodos de Avaliação e Mensuração de Resultados em Relações Públicas
 Projeto Experimental em Relações Públicas 2
 Estágio Supervisionado
 Atividades Complementares

Universidade de Taubaté	
1º ano	
Atividades Complementares I Língua Portuguesa I Teoria da Comunicação I Fotografia Metodologia da Pesquisa Aplicada à Comunicação Estética e História da Arte Psicologia Aplicada à Comunicação Teoria e Técnicas de RR Comunicação Organizacional Assessoria e Administração de Relações Públicas Comunicação Dirigida	
2º ano	
Atividades Complementares II Língua Portuguesa II Teoria da Comunicação II Linguagens Midiáticas Produção e Artes Gráficas Filosofia e Pensamento Contemporâneo Sociologia Geral e da Comunicação Produção Impressa para Relações Públicas Organização e Execução de Eventos Produção de Rádio e TV para Relações Públicas Planejamento	
3º ano	
Atividades Complementares III Língua Portuguesa III Teoria Política e História Contemporânea Cultura e Realidade Regional Projetos em Comunicação Comunicação Integrada Processos Estratégicos de RR.PP. Marketing e Relações Públicas Pesquisa de Opinião Pública Relações Públicas Comunitárias Empreendedorismo e Assessoria de Relações Públicas	
4º ano	
Atividades Complementares IV Língua Portuguesa IV Geopolítica e Formação Econômica do Brasil Legislação Aplicada à Comunicação Relações Públicas Governamentais e Internacionais Projetos Experimentais	

ANEXO B

Entrevistas com coordenadores dos cursos de Relações Públicas

Responsável pelas respostas: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Instituição de ensino: Universidade de São Paulo (Escola de Comunicações e Artes)

E-mail de contato: lafarias@usp.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim, a temática é tratada em diversas disciplinas, em especial nas seguintes: Comunicação Organizacional, Planejamento, Relações Públicas Comunitárias e Terceiro Setor

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

A ECA-USP tem por excelência a formação de um profissional com ampla capacidade de reflexão, com sólida bagagem teórica humanística, o que os tem destacado no mercado de trabalho, permitindo a eles a projeção na carreira com vistas à liderança.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Entendo que a temática tem sido tratada, ainda que de forma adaptada (de modo geral trata-se mais de conteúdos incorporados que disciplinas previamente pensadas), mas talvez ainda não haja esse preparo pleno. Diria que o tema está presente e tem sido largamente debatido, mas ainda em processo de aculturação.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Atualização contínua, responsabilidade com a sociedade, ética.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Entendo que o principal diferencial seja uma formação sólida, capaz de dar ao profissional visão ampla, além da área da comunicação, além, é claro, de instrumentalizá-lo, mas sem perder de vista a noção de trabalho e de vida em grupo e em equipe.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Sim, isso ocorre, mas de modo geral, incorporado aos planos de relações públicas, como um elemento de agregação de valor.

Responsável pelas respostas: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Instituição de ensino: Faculdade Cásper Líbero

E-mail de contato: lafarias@casperlibero.edu.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Há duas disciplinas que se intercalam na gestão do tema: Ética e Legislação em Relações Públicas, com uma face deontológica, e Gerenciamento da Comunicação Interna, encampando a temática da cultura para a sustentabilidade. Ambas estão alocadas no 3º ano do curso (trata-se de curso com seriação anual).

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

A Cásper Líbero tem por proposta a formação de profissionais com ampla capacidade de questionamento e potencial empreendedor. Trata-se de curso com visão fortemente marcada pelas tendências do mercado, com professores oriundos deste, com passagens marcantes ou com presença em empresas atuando nesse segmento.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Entendo que a temática tem sido tratada, ainda que de forma adaptada (de modo geral trata-se mais de conteúdos incorporados que disciplinas previamente pensadas), mas talvez ainda não haja esse preparo pleno. Diria que o tema está presente e tem sido largamente debatido, mas ainda em processo de aculturação.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Qualificação profissional contínua, promoção da interdisciplinaridade, capacitação cultural constante, interface com a visão humanística.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Entendo que o principal diferencial seja uma formação sólida, capaz de dar ao profissional visão ampla, além da área da comunicação, além, é claro, de instrumentalizá-lo, mas sem perder de vista a noção de trabalho e de vida em grupo e em equipe.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da

sustentabilidade?

Sim, isso ocorre, mas de modo geral, incorporado aos planos de relações públicas, como um elemento de agregação de valor.

Responsável pelas respostas: Prof. Ms. Daniel Dubosselard Zimmermann

Instituição de ensino: Centro Universitário Sant'Anna - UniSant'Anna

E-mail de contato: dd.zimmermann@santanna.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim, diretamente:

- Estratégias de Responsabilidade Social e Governança Corporativa
- Comunicação em Programas de Prevenção de Riscos Ambientais
- Gestão da Comunicação em Programas de Sustentabilidade

E como tema complementar:

- Gerenciamento da Imagem Institucional – Brand Equity
- Gerenciamento de Crise e Reputação
- Estratégias em Projetos Socioculturais e Comunitários
- Métodos de Avaliação e Mensuração de Resultados
- Estratégias Avançadas de Comunicação - Prex

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Sant'Anna foi desenvolvido para o pensar e o realizar da Comunicação Social, nas suas mais diversas habilitações, principalmente com foco Comunicação Empresarial, Institucional e Organizacional, com bases sólidas permeadas pela ética, suprimindo a demanda cada vez maior por profissionais competentes, qualificados e com afinada visão de futuro, que atendam não somente às expectativas do mercado, do ponto de vista técnico-operacional, mas que possuam visão estratégica, criativa e a capacidade de planejar, criar, produzir formas e conteúdos para uma sociedade complexa e em constante transformação, favorecendo assim o desenvolvimento sócio-econômico local, regional e nacional.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Apesar da Sustentabilidade, assim como, a Responsabilidade Social, serem temas bastante abordados nos cursos de Relações Públicas, a instrumentalização das técnicas e práticas, assim como de meios e processos de análise, avaliação e mensuração de resultados destes não são o foco, ficando na maior parte dos cursos concentrados nas questões éticas ou como estudos de casos. Desta forma, é perceptível que este nicho que pode e deve ser uma área de atuação do relações públicas, está aberto para profissionais de outras áreas, inclusive das engenharias. Isso representa claramente que as instituições de ensino não estão preparando seus alunos para atuarem com a comunicação da Sustentabilidade.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Pautamos a formação de nossos alunos nos princípios das Relações Públicas, pois nossas relações estão embasadas na ética profissional, e assim, fundamentamos o curso em seis pilares:

- Conhecer
- Entender
- Imaginar
- Construir
- Conduzir
- Resolver

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

O principal desafio está no próprio profissional de comunicação, pois apesar de toda a tecnologia muitos se esquecem que os públicos são compostos por pessoas. Pessoas que possuem sentimentos, culturas próprias, hábitos, costumes, enfim, é preciso entender que a tecnologia está a nosso favor, mas de nada adianta toda a tecnologia se a forma e o conteúdo não estão adequados, orientados, focados e desenvolvidos dirigidos aos públicos.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Sim, em diversos projetos experimentais temos ações, estratégias e até mesmo programas específicos de Comunicação voltados para a Sustentabilidade.

Responsável pelas respostas: Simone Bambini

Instituição de ensino: FAAP

E-mail de contato: srbambini@faap.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim. Relacionamentos Organizacionais e Sustentabilidade.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

Profissional com pensamento estratégico no sentido de influenciar, motivar, criar e implantar ações de comunicação de maneira inovadora no tratamento com os mais diversos públicos, sejam eles, internos ou externos..

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Sim.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Valores como ética, responsabilidade, parceria, comprometimento e respeito às pessoas e suas diversidades.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

O profissional precisa compreender o valor humano, ou seja, o respeito pelas pessoas. Só assim, poderemos contribuir para uma sociedade sustentável e proativa perante as tecnologias.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Sim.

Responsável pelas respostas: Vânia Penafieri de Farias

Instituição de ensino: Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

E-mail de contato: vania.farias@belasartes.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim, o curso oferece no 4º semestre a disciplina *Sustentabilidade e Desenvolvimento Social*.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O futuro profissional deve ter capacidade intelectual e boa formação cultural para refletir sobre as repercussões dos processos de comunicação na sociedade, de modo a detectar a complexidade e integração na cultura, na economia, no meio ambiente, na política e nas artes. Deve a partir de um domínio teórico e prático da ciência da comunicação, se posicionar de maneira crítica sobre o uso e o exercício de poder por intermédio dos processos, ferramentas e veículos de comunicação.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Acredito que as discussões acerca da sustentabilidade no contexto das salas de aula tenham crescido bastante nos últimos anos. Os cursos tem se debruçado sobre essa questão, algumas de modo ainda tímido (casos em que a matriz curricular mostra-se ainda muito conservadora e tradicional) e outras de modo mais atuante (quando os fenômenos que ocorrem na sociedade são associados claramente com os conteúdos das disciplinas).

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

- **Flexibilização Curricular:** as matrizes curriculares e disciplinas não são vistas como estanques, como produtos acabados, mas como vetores educacionais em constante mutação.
- **Atitudes éticas de valorização humana:** o processo educacional estimula o exercício de relações éticas, o senso estético, a sociabilidade, o espírito de grupo, a cooperação e a solidariedade entre todos os membros da comunidade acadêmica.
- **Postura holística:** o processo de aprendizagem trabalha a noção de totalidade, incorporando as influências do entorno sociocultural, político e econômico.
- **Novas tecnologias:** o uso das tecnologias de informação e de comunicações favorece a geração de novos conhecimentos e viabiliza novos negócios e oportunidades.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era

digital?
O grande desafio para o profissional de Relações Públicas hoje é realmente lidar com um processo comunicativo que tem como características o espaço virtual e o não-controle da disseminação de informações. Hoje as redes sociais são utilizadas como verdadeiros megafones digitais, impactando tanto positivamente quanto negativamente para a imagem das organizações.
6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?
Para evitarmos o ‘engessamento’ do processo, no desenvolvimento do Projeto Experimental não há a obrigatoriedade de inserir uma ou outra temática, pois os projetos são desenvolvidos a partir de necessidades detectadas no diagnóstico produzido. Ocorre que é cada vez mais comum o planejamento de ações e até mesmo de programas que carregam a temática da sustentabilidade, tendo em vista a grande importância do tema para as organizações.

Responsável pelas respostas: Prof. Dr. Ary José Rocco Jr

Instituição de ensino: Centro Universitário FECAP

E-mail de contato: aryrocco@fecap.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Há uma disciplina no oitavo semestre do curso que, entre outros assuntos, trabalha o tema sustentabilidade. O nome da disciplina é Relações Públicas e Terceiro Setor.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O Centro Universitário FECAP entende que o curso de Comunicação Social, em sua habilitação Relações Públicas, deve prover o estudante de formação humanística e intelectual; construindo uma base cultural, associada ao desenvolvimento técnico e conceitual; propiciando visão e postura de negócio; e instrumentalização nas técnicas relacionadas com Relações Públicas, assim como em atividades de produção e gestão dos processos de comunicação institucional integrada. O egresso de Comunicação Social – Relações Públicas - da FECAP deve ser um profissional capacitado, criativo, generalista, dinâmico, dotado de imaginação e de competências de gestão, mas que – antes de tudo – esteja preparado para fazer o novo, o diferente. Além disso, deve possuir o perfil desejado para todos os cursos de graduação da Instituição, caracterizado pela postura ética, senso crítico, competência e empreendedorismo e “orgulho” de pertencer à comunidade FECAP.

Para isso, deve possuir habilidade para refletir a variedade e mutabilidade de demandas sociais e profissionais na área de comunicação, adequando-se à complexidade e velocidade do mundo contemporâneo; ser dotado de visão integradora e horizontalizada, genérica e, ao mesmo tempo, especializada de seu campo de trabalho, possibilitando o entendimento da dinâmica de diversas modalidades comunicacionais e das relações com os processos sociais que se originam e que destas decorrem; utilizando conscientemente os conceitos e teorias da área. Além disso, é nossa intenção preparar o egresso para analisar criticamente a realidade da comunicação social a partir de seus conceitos e teorias.

Especificamente no que concerne a habilitação em Relações Públicas, o perfil esperado do egresso se caracteriza pela administração do relacionamento das organizações com seus diversos públicos, tanto externo quanto interno; pela elaboração de diagnósticos, prognósticos, estratégias e políticas voltadas para o aperfeiçoamento das relações entre instituições, grupos humanos organizados, setores de atividades públicas ou privadas, e a sociedade em geral; e, pelo exercício de interlocução entre as funções típicas de Relações Públicas e as demais funções profissionais ou empresariais existentes na área da Comunicação.

Para tanto, a formação oferecida pela habilitação de Relações Públicas do Centro Universitário FECAP deve formar o egresso capaz de:

- (a) desenvolver pesquisas e auditorias de opinião e imagem;
- (b) realizar diagnósticos com base em pesquisas e auditorias de opinião e imagem;

<ul style="list-style-type: none"> (c) elaborar planejamentos estratégicos de comunicação institucional; (d) estabelecer programas de comunicação estratégica para criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse; (e) coordenar o desenvolvimento de materiais de comunicação, em diferentes meios e suportes, voltados para a realização dos objetivos estratégicos do exercício da função de Relações Públicas; (f) dominar as linguagens verbais e audiovisuais para seu uso efetivo a serviço dos programas de comunicação que desenvolve; (g) identificar a responsabilidade social da profissão, mantendo os compromissos éticos estabelecidos; e, (h) assimilar criticamente conceitos que permitam a compreensão das práticas e teorias referentes às estratégias e processos de Relações Públicas.
<p>3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?</p>
<p>Até o presente momento, julgo que não. Porém, tenho observado acentuada melhoria das estruturas curriculares dos cursos de Relações Públicas no que diz respeito ao tema sustentabilidade. No entanto, acredito que a demanda, por parte do mercado, por profissionais com essa qualificação é infinitamente superior à capacidade de capacitação das instituições de ensino que oferecem o curso de RP.</p>
<p>4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?</p>
<p>Os valores desenvolvidos para todos os alunos de todos os cursos da FECAP são: Ética, Senso Crítico, Competência, Empreendedorismo e Orgulho de ter estudado na FECAP.</p>
<p>5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?</p>
<p>A capacidade de adaptação aos diferentes contextos e às diversas realidades impostas pelo desenvolvimento tecnológico e pelas modificações sempre presentes no ambiente organizacional.</p>
<p>6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?</p>
<p>Sim. Porém, na FECAP, os alunos têm total liberdade para escolher as empresas/produtos com os quais deseja trabalhar. A Instituição não censura e também não impõe nenhum tipo de organização. A escolha das organizações é de total responsabilidade dos estudantes.</p>

Responsável pelas respostas: Maria José Rosolino

Instituição de ensino: Universidade Anhembi Morumbi

E-mail de contato: rosolino@anhembi.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim. Planejamento de Relações Públicas 2: Mídia Audiovisual; Planejamento de Relações Públicas 4: Comunicação Mercadológica, Empreendedorismo e Sustentabilidade e Tópicos Avançados em Relações Públicas.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

- a) Assimilar criticamente conceitos que permitam a apreensão de teorias;
- b) Usar tais conceitos e teorias em análises críticas da realidade;
- c) Posicionar-se de modo ético-político e sustentável;
- d) Dominar as linguagens habitualmente usadas nos processos de comunicação, nas dimensões de criação, de produção, de interpretação e da técnica;
- e) Experimentar e inovar no uso destas linguagens;
- f) Refletir criticamente sobre as práticas profissionais no campo da Comunicação;
- g) Ter competência no uso da língua nacional para escrita e interpretação de textos gerais e especializados na área.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Não, mas na Universidade Anhembi Morumbi a matriz curricular do curso de Relações Públicas trata do tema com transversalidade o que permite sua abordagem em diferentes momentos.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

São referenciais institucionais destacados no Projeto Pedagógico Institucional – PPI, inserido no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2008-2012): inovação e criatividade, internacionalização, empreendedorismo, rede de relacionamentos e compromisso com a atualização tecnológica.

Já na Escola de Comunicação a formação humanista está centrada numa visão geral da sociedade e no desenvolvimento da capacidade de reflexão crítica sobre a realidade.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Desenvolver pensamento estratégico; Enfrentar e provocar mudanças na mentalidade por vezes medíocre do mercado sobre a função da comunicação; Entender realmente as diferenças entre os públicos e respeitá-las; Agir eticamente, sempre. Manter-se atualizado digitalmente e questionar-se sobre para o que isso tudo serve, a quem serve.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Não chegamos nesse período ainda porque o curso foi reaberto em 2011, mas pretendemo inserir a questão da sustentabilidade nos projetos experimentais já que nos demais projetos, que antecedem esse período, o tema já é abordado.

Responsável pelas respostas: Leni Calderaro Pontinha

Instituição de ensino: FAAT – Faculdades Atibaia

E-mail de contato: leni@faat.edu.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Meio Ambiente e Sustentabilidade, que tem como propósito capacitar o aluno para compreender o contexto socioambiental que envolve as organizações e instrumentalizá-lo para lidar com as questões que permitem a sustentabilidade dos negócios e um posicionamento positivo da empresa frente a opinião pública.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

Como resultante dos blocos de disciplinas de formação específica a serem desenvolvidos espera-se dos egressos que apresentem as características predominantes enunciadas a seguir.

- i. Capacidade de gestão administrativa das atividades de relações públicas;
- ii. Capacidade articuladora com as demais especialidades comunicacionais – publicidade, propaganda, promoção, vendas – no planejamento e execução das atividades estratégicas e táticas do composto comunicacional;
- iii. Compreensão e habilidade estratégica para articular a identidade, os poderes internos, as políticas, as posturas e os programas geradores de relações e imagens institucionais construtivas;
- iii. Compreensão da cultura organizacional e capacidade de avaliação, planejamento e implementação do processo de comunicação interna com vistas ao atingimento dos objetivos institucionais em termos de crenças, valores, atitudes e comportamentos organizacionais;
- iv. Capacidade de avaliação dos públicos externos – governo, ONG's, sindicatos, associações, organizações comunitárias, distribuidores, fornecedores, consumidores -, das características, das demandas, da imagem e de desenvolvimento de estratégias e programas para a construção de relações institucionais positivas;
- v. Habilidade de interagir com a imprensa na construção de relações saudáveis e positivas em termos de reflexo sobre a visibilidade e imagem institucional;
- vii. Habilidade de gerenciar crises de imagem geradas por posturas e ocorrências que resultem em efeitos negativos sobre as relações institucionais;
- viii. Habilidade de gerenciar relações com conselhos administrativos, agentes financeiros e acionistas;
- ix. Reflexão ética sobre as crenças, atitudes, posicionamentos políticos e comportamentos

<p>comunicacionais;</p> <p>x. Habilidade de execução dos processos de criação e produção em relações públicas;</p> <p>xi. Habilidade de execução do processo de pesquisa em comunicação.</p> <p>xii. Habilidade de gerir as redes sociais</p>
<p>3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?</p>
<p>Acredito que os cursos promovem essa formação com orientação para a Comunicação e a Sustentabilidade.</p>
<p>4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?</p>
<p>Entre os valores desenvolvidos citamos três deles:</p> <p>iv. Adotar princípios éticos construtivos no desempenho dos papéis e adoção das posturas sociais no campo da atuação profissional;</p> <p>ix. Entender e incorporar os princípios filosóficos, culturais, éticos e morais dos códigos de conduta no processo de criação, produção e mediação da comunicação.</p> <p>xi. Refletir crítica e construtivamente sobre o papel e a ética no processo e na postura comunicacional em relações públicas.</p>
<p>5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?</p>
<p>O aprimoramento constante e a coragem para enfrentar desafios com competência e ética e na era digital discernimento para entender tendências e possibilidades de comunicação na web enquanto comportamento na internet: discurso, adequação de mensagens, etiqueta digital. Segurança da informação alinhada aos objetivos de exposição da marca institucional: possibilidades e riscos.</p>
<p>6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?</p>
<p>Neste contexto, quando os alunos atendem a um cliente real desenvolvem proposta de planos de comunicação voltados para questão de meio ambiente e sustentabilidade. Alunos que optam por Monografia têm interesse por essa área de pesquisa.</p>

Responsável pelas respostas: Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Instituição de ensino: Unesp Bauru

E-mail de contato: celiaretz@faac.unesp.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Não especificamente, mas é comentado diretamente sobre a temática nas disciplinas: Sociologia das Organizações, Políticas e Sistemas de Informações e Seminários avançados, além de outras disciplinas que incluem algumas reflexões correlatas ao assunto.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O Curso de Comunicação Social em Relações Públicas da Unesp-Bauru assume uma postura crítico-reflexiva, que não prescinde da competência técnica, assumindo o compromisso de formar profissionais capazes de atuar como gestores comunicacionais e gerentes da comunicação para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Pretende-se formar um profissional capaz de orientar as práticas relacionadas à sustentabilidade corporativa e ao desenvolvimento de estratégias de comunicação que garantam o lucro das organizações aliando à defesa e manutenção do meio ambiente e o oferecimento de condições de qualidade de vida para trabalhadores e comunidade com os quais interage.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Acho que não. Todavia, já há alguns anos - por sermos uma Universidade Pública - esta dimensão vem sendo privilegiada em nosso curso. Muitos dos TCCs são voltados para temáticas correlacionadas a sustentabilidade, os trabalhos de extensão e de disciplinas também tem este viés, além de disseminarmos constantemente nas aulas o modelo econômico, político, social, cultural e ambiental equilibrado, cujo objetivo é satisfazer as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Esta concepção está presente em várias disciplinas no sentido de se formar e difundir, pelo menos em tese, o questionamento sobre o estilo de desenvolvimento adotado pelas organizações contemporâneas – sejam elas predatórias, alienadas, ou sustentáveis.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Na formação dos alunos buscamos não somente prepara-los para suprir as necessidades imediatistas do mercado, o objetivo é analisar e fazer as interlocuções entre os diferentes públicos apresentando variadas práticas e conteúdos, que os leve a reflexão sobre a importância do papel comunicacional no mundo atual. Entendemos que o valor das relações públicas, dever ser determinado pela qualidade das relações que este estabelece com os componentes estratégicos do ambiente organizacional e da sociedade como um todo.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Uma das mais contundentes marcas de evolução do curso de Comunicação Social em Relações Públicas da Unesp é que em uma sociedade regulada pela desigualdade social não há possibilidade de se construir um modelo único e ideal de educação e de informação, nem tão pouco de definir formas exclusivas de preservação e difusão cultural. Utilizando das tecnologias como mediadoras dos relacionamento existe a possibilidade de se promover maior inclusão social para um contingente maior da população: mesmo que isso ainda precise ser ampliado em termos qualitativos e quantitativos. Por isso, amparada pelos suportes digitais, o relações públicas ocupa um papel fundamental neste cenário de desenvolvimento, pois é um sujeito com autonomia, capaz de exercer uma reflexão crítica e com possibilidade de edificar seu conhecimento, criando mecanismos comunicativos para divulgar e promover sua cultura.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Os TCCs são apresentados em formatos de monografias, estudos de casos e relatos de práticas (relatórios), incluindo confecção de produtos, eventos, campanhas, programas de Relações Públicas, planos de comunicação, pesquisas de opinião, diagnósticos e as demais aplicações. O Curso de Relações Públicas da Unesp, no entanto, tem uma especificidade: a maioria dos alunos escolhem temáticas diversas, todavia com enfoques sociais, públicos ou do terceiro setor, incluindo temáticas que tem a ver, direta ou indiretamente, com sustentabilidade. São em menor quantidade os trabalhos totalmente voltados ao mercado consumidor.

Responsável pelas respostas: Claudia Maria De Cillo Carvalho

Instituição de ensino: PUC-CAMPINAS

E-mail de contato: dir.rp@puc-campinas.edu.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Não há uma específica. O tema é abordado em políticas de comunicação, políticas públicas, RP e responsabilidade social, técnicas de RP, opinião pública e relações públicas, projetos experimentais em RP.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

Assim, o futuro bacharel precisa estar diante de profissionais que objetivem:

- 1) desenvolver no aluno, capacidade de planejar, executar, organizar, controlar e avaliar as atividades de Relações Públicas.
- 2) Ensinar o aluno a utilizar a pesquisa como instrumento de decisão empresarial.
- 3) Motivar o aluno à Iniciação Científica.
- 4) Fazer com que o aluno, futuro profissional, adquira a habilidade necessária para intervir na estrutura organizacional, com instrumento que contribua para eficiência e eficácia da Administração.
- 5) Desenvolver no aluno, futuro profissional, habilidades necessárias para sua absorção no Mercado de trabalho.
- 6) Transformar o aluno em profissional de consciência crítica.
- 7) Promover e incentivar o Corpo Docente à reciclagem contínua.
- 8) Promover o desenvolvimento da Comunicação Integrada.

O Curso de Relações Públicas da PUC-Campinas visa formar profissionais aptos a atuar nas atividades que irão requerer planejamento da informação de caráter institucional, através dos meios de comunicação; planejamento de pesquisa de opinião pública; planejamento e execução de Campanhas de Opinião ; supervisão da atualização dos meios audiovisuais e ensino de Técnicas de Relações Públicas.

Para conseguir acompanhar o mercado, o Curso permite o desenvolvimento de aptidões inatas para formação do administrador da Comunicação, do produtor da Comunicação e do pesquisador da Comunicação .

O Curso de Relações Públicas da PUC-Campinas busca, pois, formar profissionais aptos para:

- 1) Ajudar a empresa a competir num ambiente em constante mutação, atuando em nível estratégico e alinhando-se totalmente aos objetivos do negócio.
- 2) Buscar desenvolver novas habilidades, novas competências, que concorram para atrelar, definitivamente, a comunicação aos objetivos estratégicos da organização.
- 3) Ser estrategista, gestor e líder. Desenvolver a capacidade de análise do ambiente em que se insere a

<p>empresa e aprofundar seus conhecimentos sobre os aspectos estruturais e conjunturais.</p> <p>4) Manejar com as ferramentas da GQT, padronizando e sistematizando os processos de sua área, fazendo benchmarking e mantendo foco permanente em seus clientes internos e externos.</p> <p>5) Trabalhar com o planejamento e avaliação de resultados, buscando continuamente a melhoria dos serviços e produtos de comunicação.</p> <p>6) Ser criativo, ágil e flexível para transformar a realidade por meio de comunicação ágil, verdadeira e consciente, antecipando o futuro e descobrindo como chegar lá antes de seus competidores.</p> <p>7) Administrar a comunicação empresarial, no sentido de estabelecer uma política de relacionamento da mesma com seus diversos públicos, através de um fluxo constante de informação.</p>
<p>3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?</p>
<p>Não a contento. Deve ser melhor explorado.</p>
<p>4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?</p>
<p>Ética, responsabilidade social, transparência, comprometimento, responsabilidade, dialogicidade, respeito.</p>
<p>5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?</p>
<p>Ausência de modelos eficazes de comunicação digital; Amadorismo; Desconhecimento das potencialidades.</p>
<p>6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?</p>
<p>Sempre que no diagnóstico é apontada esta necessidade, são propostos Programas/campanhas voltadas à questão de sustentabilidade.</p>

Responsável pelas respostas: Maria José da Costa Oliveira

Instituição de ensino: Metrocamp/Veris (Grupo IBMEC)

E-mail de contato: zezecoliveira@gmail.com; maria.coliveira@veris.edu.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Diversas disciplinas tratam do tema sustentabilidade no curso, seja de forma direta ou indireta, uma vez que, para o alcance da sustentabilidade, é necessário entender a sociedade (sociologia, teoria da opinião pública e comportamento social), o comportamento do indivíduo nessa sociedade (psicologia, ética e legislação, direito e sociedade), analisar as questões culturais (antropologia cultural, cultura brasileira e regional), e a forma como as organizações são conduzidas (modelos de gestão). Evidentemente, disciplinas mais técnicas também têm enfatizado a questão da sustentabilidade, por meio de análises de cases e desenvolvimento de projetos interdisciplinares. Contudo, para o entendimento mais global da sustentabilidade, a disciplina Responsabilidade Social, ministrada no 5º. Semestre do curso, tem cumprido esse papel.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O profissional de Relações Públicas deve ser um agente transformador das relações entre as organizações governamentais e não-governamentais e o público, utilizando-se da informação, da pesquisa e do planejamento estratégico da comunicação como elementos essenciais ao novo paradigma estabelecido - a comunicação integrada como matéria-prima das Relações Públicas, para afirmar o projeto de um órgão ou instituição junto ao público com quem quer interagir.

Para atender à demanda das organizações públicas e privadas, o egresso do curso de Relações Públicas deverá:

- a) Compreender que a comunicação de uma organização é o seu nexos social, pelo qual ela se torna parte da comunidade;
- b) Compreender que tanto a sociedade como o mercado de comunicação hoje são muito complexos; multiplicaram-se os emissores, as mensagens, os meios, os públicos-alvo e ocorreram profundas transformações com o advento de novas tecnologias de comunicação e telecomunicações integradas;
- c) Compreender que, pelos motivos acima, os parâmetros para organizar uma empresa ou projeto de comunicação exige planejamento estratégico e unicidade dos discursos que, por sua vez, se dirigem a um público dividido sob várias formas;
- d) Agir como um administrador de relacionamentos das organizações com seus diversos públicos, sejam eles internos ou externos, elaborando diagnósticos, prognósticos, estratégias e políticas voltadas para o aperfeiçoamento das relações entre instituições, grupos humanos organizados, setores de atividades públicas e privadas, e a sociedade em geral;
- e) Administrar a imagem da organização como uma variável estratégica de desenvolvimento, agindo como interlocutor, assegurando a linguagem e os procedimentos de modo ético-político para garantir a consecução do objetivo da organização;
- f) Estar apto para usar as novas tecnologias de comunicação familiares a todos dentro dos ambientes de

trabalho;

g) Possuir uma postura crítica e reflexiva diante das práticas profissionais no campo da comunicação de seus produtos e processos;

h) Ter a ousadia para experimentar e inovar no uso das linguagens e a competência no uso da língua nacional bem como nos processos de interpretação de textos gerais e especializados da área de Relações Públicas;

i) Elaborar planejamentos estratégicos de comunicação institucional a partir da realização de diagnósticos com base em pesquisas de opinião pública, de mídia (meios de comunicação massiva) e de administração (institucional) e auditorias de opinião e imagem; estabelecer programas de comunicação estratégica para criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse depois de ter desenvolvido pesquisas e auditorias de opinião e imagem;

j) Coordenar o desenvolvimento de materiais de comunicação, em diferentes meios e suportes, voltados para a realização dos objetivos estratégicos do exercício da função de Relações Públicas;

k) Dominar linguagens e competências estéticas e técnicas para criar, orientar e julgar materiais de comunicação pertinentes às suas atividades;

l) Identificar a responsabilidade social da profissão, mantendo os compromissos éticos estabelecidos;

m) Identificar e analisar as rápidas mudanças econômicas e sociais em escala global e nacional que influem no ambiente empresarial;

n) Assimilar criticamente conceitos que permitam a compreensão das práticas e teorias referentes às estratégias e processos de Relações Públicas.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Pelo que tenho observado, em geral, os cursos de Relações Públicas ainda não têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade, seja pelo despreparo de docentes para tratar do assunto, seja porque o projeto pedagógico ainda não contemplou a questão de forma estratégica. Podemos perceber isso até na análise de projetos experimentais e monografias que procuram tratar de sustentabilidade, mas cometem erros conceituais básicos.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Como valores, procuramos desenvolver a visão da comunicação integrada, que permite ao aluno o entendimento da comunicação numa perspectiva mais global e estratégica, capaz de gerar resultados positivos para a organização e a sociedade. Além desse valor, outros constituem a visão da área que procuramos desenvolver, como é o caso do valor de cidadania, de responsabilidade social e ambiental, de ética, de transparência, de diálogo, de diversidade e de interdisciplinaridade.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

O principal desafio do profissional de comunicação, no meu entender, é a capacidade de compreender a sociedade atual, que já não aceita os modelos tradicionais de comunicação, realizados de forma unilateral, sem considerar grupos e indivíduos como interlocutores e sujeitos do processo. Assim, é preciso entender essa mudança de paradigma, com olhar atento às novas demandas da sociedade, em especial, no que se refere ao papel que exerce nos processos de comunicação, cada vez mais dinâmicos e descentralizados, como se pressupõe numa sociedade democrática e que busca exercitar a cidadania.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Em geral, os projetos de comunicação desenvolvidos por nossos alunos visam a sustentabilidade das organizações e da sociedade. Assim, há grande preocupação com esse aspecto, seja em projetos específicos, como os desenvolvidos para ONGs ambientais, sociais, instituições públicas. Porém, mesmo projetos realizados para empresas privadas tendem, cada vez mais, a tratar da sustentabilidade na sua essência, pois visa a criação de estruturas de comunicação que contribuam para construção de relações de confiança, de transparência, de responsabilidade social e ambiental, de responsabilidade legal e ética, que impactem todos com os quais mantenham relações diretas ou indiretas.

Responsável pelas respostas: Prof^a. Ms. Iracema de Cáritas Muza Soares Maurício

Instituição de ensino: Faculdades FKB

E-mail de contato: profiracemarp@fkb.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim. A disciplina MSD - Meio ambiente, desenvolvimento e sustentabilidade – componente curricular do módulo V (3º ano).

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O perfil do egresso formado em Relações Públicas, de acordo com o parecer CNE/CES 492/2001, se caracteriza:

1. pela administração do relacionamento das organizações com seus diversos públicos, tanto externos como internos;
2. pela elaboração de diagnósticos, prognósticos, estratégias e políticas voltadas para o aperfeiçoamento das relações entre instituições, grupos humanos organizados, setores de atividades públicas ou privadas, e a sociedade em geral;
3. pelo exercício de interlocução entre as funções típicas de relações públicas e as demais funções profissionais ou empresariais existentes na área da Comunicação.

Portanto, o Perfil Profissiográfico da habilitação de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Itapetininga, apresenta-se adaptado à realidade normativa.

O profissional de Relações Públicas deve estar apto a pesquisar e propor soluções para os problemas institucionais e socioculturais das organizações dentro de um ambiente comunicacional. Responsável pela boa imagem de uma organização, o profissional de Relações Públicas deve promover a comunicação eficaz entre a empresa e seus públicos (funcionários, clientes, mídia, sociedade e outros), habilitar-se no uso das novas tecnologias de comunicação, sendo responsáveis por planejar e promover o relacionamento saudável e de confiança entre empresas, instituições e órgãos governamentais, bem como orientar dirigentes de organizações na formulação de políticas de Relações Públicas, propondo sua ação nos paradigmas atuais da Informação, descrito como importante matéria-prima do seu trabalho, apresentando-o como o profissional ideal para exercer a função de Gestor da Comunicação

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

É impossível afirmar sem conhecer profundamente as características de cada curso. Por outro lado, analisando a atuação do profissional de Relações Públicas no mercado de trabalho, nota-se uma visível preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade. De uma forma geral, podemos dizer que esta tendência é o reflexo dos anseios da sociedade, das organizações e de outros aspectos como cultura e cidadania.

Definitivamente, instituições de ensino que ainda não se atentaram a este fato, invariavelmente

deverão direcionar o foco para a geração de uma comunicação voltada para a sustentabilidade.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Para a formação de nossos alunos, alguns pressupostos foram estabelecidos. O primeiro deles, o de socializar as decisões, de modo que tudo surgisse da confluência e do próprio conflito de idéias, tanto que o Curso de Comunicação Social deve representar, antes de mais nada, uma síntese ideológica. O segundo, o de evitar-se a qualquer custo o oferecimento de um curso de comunicação social distante da realidade contemporânea nacional ou do contexto regional. O terceiro, consistente na formação de profissionais ecléticos com uma sólida formação básica, essencialmente humanista, e que reunissem conhecimentos teóricos, habilidades práticas e consciência de suas responsabilidades sociais. A proposta era elaborar um projeto confluyente que incluísse novas práticas acadêmicas, novas técnicas, novas metodologias, consideradas as bases das dimensões social, ética, ideológica, técnica e científica e necessárias à formação de profissionais generalistas dentro de um curso de Comunicação Social, habilitados ao manuseio das ferramentas de cada qual das terminalidades, sem perda da identidade de comunicólogos.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Na sociedade atual, a chamada “Era Digital”, vivemos um período de profundas mudanças, influenciadas pelo rápido avanço do poder de comunicação, tecnologias sinérgicas e veículos midiáticos fundindo-se e gerando novas formas de relacionamento. Isso pode ser visto tanto como uma ameaça, quanto como uma incrível oportunidade aos profissionais de comunicação. A ascensão das corporações virtuais e a necessidade de compartilhar informação, aprender e renovar constantemente, além de atuar rapidamente, são os principais desafios dos novos comunicólogos.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Sim. Os Trabalhos de Conclusão de Curso desenvolvidos pelos alunos das Faculdades FKB são elaborados com pilares nos anseios da comunidade. As empresas e profissionais selecionados para a realização dos projetos experimentais, por atuarem no mercado local e regional, possuem características que proporcionam tal atividade, gerando a necessidade de ações sustentáveis.

Responsável pelas respostas: Aline Saboya Prado

Instituição de ensino: Universidade Católica De Santos - Unisantos

E-mail de contato: coord.rp@unisantos.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim. A temática é abordada em diversos componentes curriculares, mais especificamente na disciplina “Relações Públicas Comunitárias, Responsabilidade Social e Terceiro Setor”, oferecida no 3º e 4º semestres.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

A Habilitação em Relações Públicas da Unisantos oferece sólido embasamento teórico para estímulo do pensamento crítico do estudante, em sintonia com a realidade contemporânea e com as regras de mercado impostas pelo mundo globalizado, tendo, ainda, foco na sustentabilidade e na responsabilidade social. Está adequada não somente às constantes e rápidas mudanças no mercado da Comunicação Social, como também ao novo perfil do ingressante, cronologicamente mais jovem, que demonstra maior interesse por disciplinas apoiadas nas novas tecnologias de comunicação.

O perfil do egresso em Relações Públicas se caracteriza especificamente pela administração do relacionamento das organizações com seus diversos públicos, tanto externos como internos; pela elaboração de diagnósticos, prognósticos, estratégias e políticas voltadas para o aperfeiçoamento das relações entre instituições, grupos humanos organizados, setores de atividades públicas ou privadas, e a sociedade em geral; pelo exercício de interlocução entre as funções típicas de relações públicas e as demais funções profissionais ou empresariais existentes na área da Comunicação.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Sim, boa parte deles. A formação em Relações Públicas sempre teve foco no equilíbrio das relações e, portanto, deveria formar para a integração entre as questões sociais, ambientais e econômicas. Os conceitos e princípios da Sustentabilidade vêm reforçar as práticas da profissão.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

O currículo procura equilibrar a formação geral com a específica, de modo a formar um profissional apto ao mercado de trabalho e com espírito empreendedor. Um relações-públicas com autonomia intelectual e capacitado ao exercício da atividade de maneira ética e consciente, com visão crítica e responsabilidade social.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

O profissional de Relações Públicas necessita desenvolver melhor o seu espírito empreendedor e suas capacidades generalistas e estratégicas.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Sim. Em 2011 o Projeto Experimental “Relações Públicas e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Básico Particular: Escola “Verde Que Te Quero Verde...”, obteve o 3º lugar no Concurso de Monografias e Projetos Experimentais de Relações Públicas da ABRP, categoria Projeto Experimental – Empresas Privadas. Neste ano de 2012 outro TCC está sendo elaborado com o mesmo foco, título provisório: “Relações Públicas na gestão para a sustentabilidade da Indústria Moinho Paulista”, o grupo já apresentou o tema no Intercom Sudeste 2012, na Federal de Ouro Preto, e no Encontro de Comunicação com o Mercado, no Mackenzie.

Responsável pelas respostas: Prof^a Dr^a Angela Fernandes

Instituição de ensino: Universidade Cruzeiro do Sul

E-mail de contato: angela.fernandes@cruzeirosul.edu.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Sim. Embora não recebam denominação específica, as disciplinas Mundo Contemporâneo; Relações Públicas nas organizações I e II; Relações Públicas: comunidade e ação social e Práticas de Projetos Sociais e Culturais trabalham temas ligados ao campo da Sustentabilidade. Atualmente, segundo as exigências do MEC, a Universidade instituiu comissão para estudar a inclusão do tema de forma mais abrangente, seja nas ementas de disciplinas dos vários cursos (nas disciplinas mais aderentes), seja por meio de projetos e atividades que complementam a formação do aluno.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

O profissional graduado pelo Curso de Relações Públicas deverá ser capaz de exercer competências alicerçadas numa formação que privilegie os saberes humanísticos aliados aos conhecimentos do campo da comunicação social e, em especial, da comunicação organizacional, de maneira a atuar como promotor e gestor dos relacionamentos entre os diversos atores sociais. Sua formação no campo humanístico deverá permitir-lhe a construção de conhecimentos interdisciplinares que favoreçam a compreensão sobre as dimensões social, econômica, político e cultural que consubstanciam o universo organizacional, de maneira a reconhecê-las, bem como os seus processos e efeitos no conjunto social. Por meio do desenvolvimento da visão crítica, deverá ser capaz de analisar, refletir e agir em prol da gestão estratégica de processos comunicacionais de forma a apoiar tanto a produtividade e a lucratividade das organizações quanto a inclusão, permanência e intervenção dessas na vida das pessoas e comunidades a elas ligadas, com o propósito de contribuir para o estabelecimento de relacionamentos produtivos e que atendam às necessidades, expectativas e objetivos do conjunto de atores. A partir desta formação humanístico-generalista, o profissional de Relações Públicas deverá desenvolver uma percepção técnico-científica sobre o campo da comunicação, entendendo-a como um processo expansivo e voltado à inclusão de elementos significativos originados da cultura humana, bem como reconhecer os suportes adequados para a veiculação das informações que sustentam a rede de comunicação intra e extra organização. Nesse último aspecto, fará sobressair sua capacidade de lidar não somente com as técnicas relacionadas à área das Relações Públicas aderentes ao composto da comunicação organizacional, como também analisar, selecionar e eleger os meios de comunicação que lhe permitem os fluxos e as redes. Assim, deverá apresentar-se como profissional apto a administrar processos comunicacionais globais e específicos afetos às diferentes realidades organizacionais, numa perspectiva de comunicação integrada, simétrica e de resultados mensuráveis. Sua formação específica no Curso, desenvolvida ao longo dos períodos acadêmicos por meio de atividades de ensino, pesquisa ou extensão, deverá permitir-lhe, ainda, privilegiar uma atuação centrada nos princípios éticos que regem a profissão, o trabalho construído de forma flexível e empreendedora, destacando a importância das Relações Públicas em sua interface com a comunicação organizacional, sem perder de vista a possível interlocução com outras especializações das Ciências Humanas, em especial da área das Ciências da Comunicação, além da promoção de valores e atitudes que estimulem o espírito de cidadania condizente com os conceitos e pressupostos que regem a atividade. Esse composto de qualificações deverá nortear o trabalho que tanto pode ser desenvolvido a favor das organizações de grande, médio e pequeno porte, de natureza pública, privada ou da sociedade civil sem fins lucrativos, com atuação nos diversos segmentos produtivos - seja na condição de profissional vinculado ou autônomo- quanto em prol da formação de novos profissionais por meio de treinamentos específicos, da docência e/ou da pesquisa acadêmica.

3. Na sua opinião os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?

Acredito que ainda estamos trilhando caminhos que seguem, paralelamente, ao próprio desenvolvimento do conceito de Sustentabilidade em nosso país. Trata-se de um tema muito amplo, porém, ainda associado somente às questões ligadas à preservação ambiental, quando na verdade engloba uma multiplicidade de campos e aspectos/questões/cenários ligadas à atividade humana. Pensando a sua questão sob essa perspectiva mais ampla, acredito que os Cursos ainda precisam adequar/desenvolver disciplinas que tratem mais especificamente sobre o tema e no que isso implica na formação do aluno que queira atuar na comunicação para a Sustentabilidade em suas várias vertentes.

4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?

Vide resposta à questão 2.

5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?

Acompanhando o trabalho de egressos, afirmo que o maior desafio é “pensar e agir fora da caixa”, ou seja, buscar adequar as atividades consideradas tradicionais, mas que tem um fundamento estratégico, à linguagem e à dinâmica dos novos meios. Além disso, mostrar como tal adequação pode trazer resultados positivos mensuráveis. Por exemplo: sabemos da importância da comunicação simétrica (estratégica) com diferentes públicos. Como adequar uma ação que privilegie a comunicação simétrica utilizando as mídias sociais de forma criativa, sem perder de vista a eficácia e os preceitos que regem a profissão? Que métricas serão consideradas? Esse exemplo nos mostra aquilo que hoje considero um desafio para atuação desse profissional na sociedade complexa: unir tradição à inovação, sem perder de vista a essência, o caráter da área.

6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da sustentabilidade?

Sim. Já tivemos vários projetos que atenderam organizações e causas ligadas à Sustentabilidade. Atualmente, no 30º Premio da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) temos um projeto classificado que trata do tema(Projeto “Comunicação na San Lien: reciclar para transformar”).

Responsável pelas respostas: Profa. Ms. Ana Cristina da Costa Piletti

Instituição de ensino: Universidade de Sorocaba – UNISO

E-mail de contato: ana.piletti@prof.uniso.br

1. Na matriz curricular do curso que você coordena há alguma disciplina que trate do tema da sustentabilidade? Se sim, qual o nome da disciplina?

Atualmente a matriz curricular que vigora no curso de Relações Públicas da Universidade de Sorocaba, elaborada em 2008, não contempla de forma explícita o tema sustentabilidade. Porém, no componente curricular “Relações Públicas Comunitárias e Gestão de Produtos Culturais” e também no componente “Assessoria e Consultoria em Relações Públicas” o tema é abordado, além da abordagem do tema durante a realização dos Projetos Experimentais de Relações Públicas. Cabe destacar também que está em fase de análise e aprovação a nova matriz curricular modular para 2013 que contempla o tema sustentabilidade no componente curricular “Responsabilidade socioambiental e histórico-cultural” e propõe como projeto de comunicação integrada ao final do módulo a elaboração de um projeto que contemple alguns dos conceitos como cidadania, governança corporativa, sustentabilidade, cultura, acessibilidade e comunicação para diversidade. Vale ainda ressaltar que em 2009 foi realizado o 3º Congresso Regional de Relações Públicas com o tema as Relações Públicas e a Sustentabilidade tratando dos vários aspectos da questão.

2. No projeto pedagógico vigente do curso que você coordena qual o perfil do profissional que pretende formar?

No projeto político pedagógico vigente no curso o perfil do profissional de Relações Públicas visa capacitá-lo para atuar em diversos tipos de instituições desenvolvendo tarefas como promoção da informação entre entidades e públicos, planejamento e organização de eventos, divulgação e promoção de produtos ou serviços, elaboração de veículos internos da comunicação, preparo da divulgação jornalística, pesquisa da opinião de planejamento de campanhas institucionais. Também podendo este profissional prestar serviços de consultoria a pequenas empresas e a entidades de terceiro setor. Racionalidade, visão estratégica, capacidade administrativa, articulação política e elevado grau de comunicabilidade são requisitos fundamentais para a prática profissional, que também exige um perfil individual criativo emocionalmente equilibrado e com sólida formação ética. Considerando as transformações políticas, culturais, sociais e tecnológicas contemporâneas, além de estar sempre atualizado e dominar um conjunto de conhecimentos gerais, relacionados às Ciências Sociais, às Ciências da Comunicação e da Linguagem, e ao campo da Filosofia e da Arte, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional de Relações Públicas é representado no esquema a seguir:

<p>3. Na sua opinião, os cursos de Relações Públicas em geral têm formado o profissional para atuar na comunicação para a sustentabilidade?</p>
<p>No momento, considero limitado o conhecimento que tenho sobre as matrizes curriculares, planos de ensino e orientações pedagógicas das Instituições de Ensino Superior que oferecem o Curso de Relações Públicas no Brasil para afirmar, no geral, se estas estão formando, de maneira específica, profissionais para atuarem com comunicação para a sustentabilidade. É possível afirmar, portanto, que a atualidade do tema e a demanda do mercado de trabalho para este tipo de atuação faz com que os coordenadores e docentes das Universidades, Faculdades e Institutos incluam em seus planos de ensino, pauta de orientação pedagógica e projetos de pesquisas de iniciação científica o tema. A presença do assunto, explicitamente ou implicitamente, no currículo dos cursos de Relações Públicas pode ser observada própria inclusão da categoria “Estratégias de Relacionamentos - Campanha de Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade” incluída no Prêmio da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) já que estas são atualizadas conforme as produções acadêmicas e demandas advindas das próprias Instituições de Ensino Superior. Outro dado relevante que indica que o tema está presente no ambiente acadêmico e profissional é o crescente número de cases produzido e premiado pelo POP - Prêmio Opinião Pública. No portal de Relações Públicas, também, verifica-se a produção de uma grande quantidade de pesquisas, artigos e textos relacionados às interfaces da comunicação e das Relações Públicas com a sustentabilidade além de obras publicadas que abordam o assunto. Como o ambiente acadêmico é sempre um ambiente de pesquisa, atualização, produção e aperfeiçoamento o tema em voga acaba por permear esse espaço.</p>
<p>4. No curso que você coordena quais são os valores desenvolvidos para a formação dos alunos?</p>
<p>São considerados como essenciais na formação dos alunos de Relações Públicas da Universidade de Sorocaba valores primordiais da instituição como: a valorização do ser humano; o pluralismo ideológico; a vivência comunitária; a idoneidade moral e a capacidade técnica. Também permeiam os componentes curriculares e a formação dos alunos de Relações Públicas os valores e princípios éticos fundamentais da profissão de Relações Públicas conforme Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas.</p>
<p>5. Na sua opinião quais são os principais desafios do gestor de comunicação para atuar no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital?</p>
<p>Os principais desafios para os profissionais de comunicação e de Relações Públicas no mercado competitivo e na sociedade complexa da era digital são as contradições que podem ser visualizadas em três esferas:</p> <p>Esfera social: A era digital e o mercado competitivo desafia a construção de relacionamentos e convivências de longo prazo e ao mesmo tempo permite a organização de comunidades virtuais e a expansão profissional para horizontes globais. O excesso de informações desafia a capacidade de selecionar e conservar a originalidade das fontes e ao mesmo tempo contribui para a democratização e acesso às informações, produções oferecendo ampla possibilidade de atualização. Nesta esfera o desafio de conservar a sensibilidade, a empatia, a transparência e a profundidade nos relacionamentos pode ser observada no crescente fenômeno da solidão e modificação das estruturas familiares tradicionais.</p> <p>Esfera técnica: É necessário possuir conhecimentos gerais e uma formação genérica e contextualizada para compreender as estruturas sociais e organizacionais e dominar técnicas e ferramentas específicas para atuar com precisão e objetividade dentro de ambientes complexos. Existe o desafio entre equilibrar formação pragmática e teórica, visto que, muitas vezes, as exigências mercadológicas são imediatas e fragmentadas e uma formação integral é processual e contínua.</p> <p>Esfera ética e moral: Estar preparado para resolver os conflitos de diversas formas não implica no abandono dos fundamentos morais da ação. A flexibilidade e dinamismo na atitude, muitas vezes, são confundidos com o condicionamento do caráter aos resultados e finalidade pretendida na realização de determinada ação. Entender o contexto e as consequências das estratégias propostas, assim como assumir responsabilidades são desafios para profissionais de comunicação e Relações Públicas que gerenciam conflitos de interesses e estão sempre no tênue limite entre o dever e o poder.</p>
<p>6. Na disciplina de projetos experimentais do curso que você coordena, são desenvolvidos projetos de comunicação voltados para a questão da</p>

sustentabilidade?

Nos projetos experimentais desenvolvidos pelos alunos do curso de Relações Públicas da Universidade de Sorocaba são elaborados programas e ações de comunicação voltadas para a sustentabilidade. Considerando os aspectos econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais que a sustentabilidade engloba, pode-se afirmar que todos os projetos são orientados para pensar e desenvolver programas e ações voltados para a sustentabilidade e responsabilidade social das organizações clientes. Também existem projetos que atendem organizações clientes que têm como negócio e essência a sustentabilidade. Por exemplo, em 2009, foi realizado um projeto experimental para a empresa Contemar Ambiental no qual todos os programas de comunicação e ações propostas foram baseados nos princípios da sustentabilidade. Atualmente, há também um aluno de Relações Públicas no Programa de Iniciação Científica elaborando uma pesquisa para a Central de Reciclagem da Zona Oeste de Sorocaba enquanto a equipe de projeto experimental em que está inserido desenvolve o projeto experimental para essa Cooperativa de Reciclagem. Neste sentido, o aluno e a equipe estão desenvolvendo estudos e pesquisas sobre o tema.

ANEXO C

Entrevistas com gestores de Comunicação e Sustentabilidade

Rodolfo Guttilla

Olinta Cardoso

Janine Saponara

Ricardo Voltolini

Gislaine Rossetti

Entrevistado: Rodolfo Guttilla

Atuação profissional: Diretor de Assuntos Corporativos e de Relações Governamentais da Natura

Breve currículo: Conduz na Natura as atividades de relações governamentais, relações com públicos formadores de opinião e comunicação. Preside o Conselho Deliberativo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). É vice-presidente da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), do Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador no Estado de São Paulo (SIPATESP), e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas (ABEVD). Atua também como conselheiro do *Stakeholder Council do Global Reporting Initiative* (GRI) e do Centro de Estudos Estratégicos e Avançados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). Antes de ingressar na Natura, em 2000, atuou na Brasmotor S. A. e na Whirlpool Corporation, entre outras empresas. Graduado em Comunicação e em Ciências Sociais, mestre em Antropologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Guttilla especializou-se na *Kellogg School of Management*, em parceria com a Fundação Dom Cabral.

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?

Contando as histórias. Empresas que têm o compromisso com boas práticas de gestão, ou se você quiser chamar de governança corporativa, ou mesmo sustentabilidade. Ao contar as boas histórias, olha nós aqui fizemos uma mudança no sistema de coleta de captação de água de chuva, e com isso o balanço entre uso e reposição ficou positivo a partir de 2011. Aí entra o engenheiro ou profissional que fez a mudança e diz que isso é importante, pois com essa mudança passamos a irrigar o nosso jardim com a água da chuva, deixando de usar água de poço. É o que permite uma economia, e isso segue, entendeu como é?

A forma como eu fiz a narrativa é um pouco funcional demais, você tem que pegar um fato como esse e transformar em uma história bacana, que desperte emoção, que traga significado para aquela ação. Um significado transferente, que pode estar no campo do emocional, do filosófico, mas que cause uma mudança interior na pessoa que vai ler aquela história. E aí as práticas de sustentabilidade, por meio de boas práticas de comunicação, serão compartilhadas por mais pessoas, sejam os funcionários da empresa, os revendedores, ou seja, quem for o seu público-alvo.

2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e sustentabilidade?

O que eu tenho notado, e estou vendo aqui o seu diagrama, em termos de formação integrada, transdisciplinar e continuada, já há muitos anos, há vinte anos que eu venho acompanhando a comunicação organizacional, é que a resposta é não. As pessoas que saem das faculdades de comunicação elas não estão preparadas para lidar com gestão de processos e de pessoas. Todo o resto, sustentabilidade, governança corporativa, recursos humanos, decorre de uma boa competência para lidar com gestão de processos e gestão de pessoas. As faculdades de comunicação não formam para isso, as faculdades de administração sim. Então, quando o profissional chega na empresa há um choque até que

ele passe a se organizar por meio de objetivos estratégicos e metas para atingi-los, e indicadores para verificar se as metas foram atingidas.

Objetivos, metas e indicadores de resultados. É um processo que falando parece simples, mas quais são os objetivos estratégicos da minha relação com a imprensa? Quais são as metas que eu quero atingir? Quais são os indicadores de sucesso? No caso de Relações Públicas, quais são os meus objetivos estratégicos, quais são as metas, quais são os resultados? Uma visão pragmática, uma aplicação prática da nossa disciplina.

No mundo empresarial é assim que somos avaliados, se estivéssemos falando do mundo acadêmico poderíamos até ter o desenvolvimento de metodologias para a prática da comunicação, ou ainda no mundo acadêmico poderíamos ter a discussão mais teórica, mais pura, da teoria da comunicação. Então a academia é o lugar da licenciatura e da ciência aplicada. No caso da empresa é aplicação prática o dia todo na veia, não tem muita discussão conceitual e teórica, até tem em algumas empresas. Na própria Natura nós fazemos muita a discussão sobre a deontologia da comunicação, a ética da comunicação, mas o que você tem nas áreas de comunicação é a aplicação prática com objetivos previamente definidos que devem trazer valor para a empresa.

3. Por favor, observe este diagrama desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?

Eu acho que nas atribuições a formulação da comunicação estratégica vem antes do plano de comunicação, porque você tem que formular a estratégia, que é uma atividade do profissional. Ele define a estratégia, formula a estratégia, define um plano de comunicação, o mapeamento dos públicos vem antes do plano e vem antes da formulação da estratégia. Porque depois o plano de ação, o canal que você vai usar, a construção da narrativa, a gestão do conhecimento complementam. Lidar com o tempo eu colocaria gestão da rotina e gestão de processos, gestão de processos vem antes de gestão de rotinas. Gestão de recursos financeiros, gestão de crise, acho que são isso mesmo. Nas habilidades lidar com novas mídias.

Os valores que você coloca são relacionados à ética, existem vários que poderiam ser colocados, estou pegando o nosso programa de Recursos Humanos aqui, que fala um pouco sobre isso. Por exemplo, espírito colaborativo, disciplina, equilíbrio emocional, aqui é uma mistura de valores talvez com competências, liderança pelo exemplo, priorização, senso de urgência, acho que estão mais no campo das competências, mas talvez sejam algumas pistas. No seu diagrama, visão sistêmica, sim, aí você vê onde essas características, essas competências, qualidades, se encaixam melhor, são tendências que estamos captando no mercado, equilíbrio emocional, foco em qualidade, foco no cliente, gestão de projetos, liderança pelo exemplo, isso está mais no campo do valor, talvez.

4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?

[já respondido anteriormente]

5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?

Eu acredito que ainda predominantemente tática do que estratégica. Quando você faz a formulação de uma comunicação estratégica, você influencia na gestão e o que eu tenho visto é que a comunicação está muito no *downstream*, ajudando o processo, e não no *mainstream*, na montagem do processo. Ela é mais funcional do que estratégica. Ela vem depois da estratégia de sustentabilidade ter sido definida. Eu vou dar um exemplo. Na Natura nós fazemos há doze anos um relatório de sustentabilidade, um relatório anual de administração com informações de sustentabilidade, então um relatório com triplo resultado: econômico, social e ambiental. A forma como nós vamos comunicar não acontece apenas no momento do relatório, ela tem que acontecer durante os processos de gestão.

O profissional de comunicação deveria estar discutindo processos de gestão de sustentabilidade para fazer a melhor comunicação, seja estratégica, funcional ou tática desse processo. Então acho que ainda há uma predominância do apenas relatar, o que não tem nada de errado porque se você é um profissional

de comunicação é isso que se espera de você, que você faça boas narrativas. Agora, aquele profissional que quer um protagonismo, uma liderança, deveria influenciar mais a montante dos processos de gestão. Na hora em que ele começa a fazer perguntas, e vai ter que comunicar um processo, quais são as perguntas críticas? Quando ele começar a fazer as perguntas críticas, ele vai tocar em questões estratégicas que eventualmente não tenham sido contempladas.
6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?
[já respondido anteriormente]
7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?
Ele deveria ter uma formação mais ampla do que somente a da comunicação. Eu acho que uma formação em administração, ou mesmo um curso de extensão em administração, ênfase em processos de gestão de qualidade. Os mais tradicionais como o <i>TQC, Total Quality Control</i> , passando por outros, e de gestão há várias metodologias, há todo um aparato metodológico para você aplicar métodos de melhorias de processos, sem o que ele vai ficar na superfície do tema, não tem nada de errado, mas ele não vai entender a fundo como se dá a transformação de um processo. Ele vai apenas relatar, mas não vai influenciar. Então, voltando à pergunta, comunicação obviamente, mas também ciências da administração, processo de <i>Total Quality Control</i> ou similares que possam ajudá-lo a entender o alcance da sua ação prática, não apenas a ação de comunicação.
8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?
Nós temos os dilemas éticos, para começar com os mais aéreos, que são dilemas de natureza ética pelas quais as organizações estão passando, e o mundo também está passando, em que o comunicador tem desafios. Então por exemplo, um dilema ético em uma empresa como a nossa, só para dar um exemplo, para ficar mais claro, é como continuar crescendo gerando menos resíduo? Porque o nosso objetivo é oferecer os nossos produtos para nossos consumidores, sejam os atuais, sejam os consumidores que queremos conquistar. Como fazer isso e ao mesmo tempo diminuir a geração de resíduos? É possível fechar o ciclo, ou seja, aquilo que é resíduo se tornar alimento para outra parte da cadeia de forma que o ciclo se feche? Ou seja, buscar geração de resíduos zero, é possível isso? São questões que o mundo se coloca, não é só a Natura que irá responder, é uma cadeia que passa pela academia, pelas indústrias de fornecimento, pelas cadeias química, petrolífera, no nosso caso, estou falando, passa pelas cadeias de papel, plásticos, embalagens, passa por diversas cadeias. Mas, no momento em que você começa a formular essas questões, o comunicador no caso, ou o gestor de sustentabilidade, elas começam a se tornar um problema para você solucionar. Então do ponto de vista ético é isso. Do ponto de vista factual, ou mais do momento, eu acho que as novas ferramentas para conversar com os públicos são de fato um desafio. Eu acho que as novas mídias, a comunicação em rede, eu que essas são as mídias mais espertas para se falar sobre esse assunto.
9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?
Eu acho que uma sólida formação e visão humanística, das ciências humanas. Eu acho que esse é o principal diferencial que pode ter. Formação sólida mesmo, eu acho que mestrado, doutorado, hoje em dia não se permite mais que você deixe de se atualizar.
10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?
[já respondido anteriormente]
11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?

[já respondido anteriormente]
12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?
[já respondido anteriormente]
13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?
<p>Acho que é mais ou menos isso, mas eu me sinto mais à vontade para falar de comportamento. Sem entrar na seara comportamentalista reducionista, que é como muitos profissionais de recursos humanos tratam a pessoas nas empresas, eu imagino como que um profissional modelo é inquieto, que não se contenta com as respostas mais prontas, um profissional que saiba formular novas perguntas para velhos problemas. Um profissional que tenha uma habilidade para relacionamentos gigante, ou seja, que saiba construir suas redes de fontes, de parceiros para a solução dos problemas. Nesse mesmo sentido, um profissional com espírito colaborativo do que competitivo, ou seja, tem que ter uma habilidade para trabalhar em equipe, e que tenha compromisso com a execução de resultados, com a execução de qualidade, com resultados superiores. Ou seja, ele não é um palpiteiro, não vai ficar só no texto, ele tem que, ao fazer o texto, saber qual é o objetivo do texto para a estratégia da empresa e que resultados espera com esse texto, ou pode ser um plano de comunicação, um relatório anual. Enfim, acho que é isso, Pedro.</p>
14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?
<p>Olha, eu acho que as questões estão colocadas, eu só tenho certa dúvida sobre a sustentabilidade, o que estamos falando? Qual é o escopo disso? Se você não tem claramente definido qual é o escopo do que você chama por sustentabilidade, eu acho que boas práticas de governança é outro termo que ajuda muito a melhorar o ambiente das organizações, da comunicação ter um papel fantástico para promover essas boas práticas no campo ambiental, no campo financeiro, no campo social, ou em qualquer outra campo que venha a existir como modelo de compreensão da realidade.</p> <p>Então a única sugestão minha é ter muito claramente definido qual é o conceito de sustentabilidade. Esse conceito, como você sabe, porque você está pesquisando, ele é um pouco volátil. Se você pegar a primeira definição do Instituto Ethos, ele está muito datado, está com o escopo acanhado. Se você pegar outros teóricos do assunto, você pode incluir questões como a chamada governança corporativa, que eu acho que é uma tendência mais contemporânea. Inclusive o <i>Global Reporting Initiative</i>, <i>GRI</i>, está indo nessa direção. Ele não fala mais de <i>Triple Bottom Line</i>, e usa agora o <i>Environment Social Governance</i>, o <i>ESG</i>. Enfim, só para dizer que seria muito importante você bater um prego no que você entende por sustentabilidade.</p>

Entrevistada: Olinta Cardoso

Atuação profissional: Diretora da Matizes Comunicação

Breve currículo: Nos 20 anos de profissão, foi Diretora de Comunicação da Vale, Diretora Presidente da Fundação Vale e Gerente Corporativa de Comunicação da Samarco. Graduada em Comunicação, pela Faculdade Newton Paiva, em Belo Horizonte, é pós graduada em Comunicação e Gestão Empresarial pela PUC Minas, e tem especialização na área de Gestão Responsável para a Sustentabilidade, pela Fundação Dom Cabral, em Comunicação Empresarial pela *University of Syracuse*/Aberje, e em Gestão de Pessoas, também pela Fundação Dom Cabral.

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?

Na minha opinião, a comunicação é fundamental no processo de sustentabilidade das empresas, dos cidadãos, do terceiro setor. Comunicação passa por tudo. E o grande diferencial é que não pode passar por tudo de forma superficial. Então, quando buscamos a referência dos padrões que temos, o GRI, a ISO 26000, a ISO 9000, uma série de ISOs que tem, desde que veio a série de ISOs na década de 1990 aqui no Brasil, a ação da comunicação corporativa teve um marco de mudança porque as empresas precisavam mudar uma cultura naquela época, e elas tiveram que contar com a comunicação. E foi uma grande oportunidade, uma janela de oportunidades para os profissionais de comunicação dentro das empresas.

E isso acontece de modo mais substancial agora, nas últimas décadas, com a questão da sustentabilidade, o que é também uma mudança cultural, em busca de uma consciência coletiva que pensa no outro, no futuro do outros, e nos compromissos que as empresas precisam assumir agora, porque não há muito tempo, para que possam garantir que as próximas gerações tenham os mesmos acessos que nós temos hoje. Então a comunicação é um meio de agilizar esse processo de mudança cultural. Não se faz isso sem uma forte atuação de comunicação. E aí a comunicação integrada em todos os processos, mas para fazer isso os profissionais de comunicação precisam mudar. Porque as empresas cada vez mais estão sendo demandadas, por critérios estabelecidos de controle padrões internacionais globais, seja pela pressão da sociedade, *stakeholders* de forma geral, clientes, consumidores, essa pressão, para lidar com isso as empresas têm várias frentes, que não podem ser desintegradas.

Então você tem frentes tecnológicas, processuais, áreas meio de forma geral, ainda está presente de forma significativa a crise de 2008 dos Estados Unidos. Ela exige hoje critérios que até então não eram considerados. Todas as áreas e, naturalmente, a área de comunicação pode integrar estes processos de maneira a gerar uma percepção de que a empresa, mais do que simplesmente estar atuando, ela tem uma consciência maior que isso, integrando a percepção das ações para as partes interessadas de forma geral, mas integrando estes processos na construção da percepção.

Para fazer isso o profissional de comunicação precisa ter uma leitura de contexto e de cenário em um nível de profundidade muito maior do que então era exigido para nós. Não adianta conversar na superficialidade. Sustentabilidade não é superficial. Precisa de um grau de profundidade maior, aí precisamos discutir e entender economia, os negócios, falar a linguagem dos negócios, e entender disso, quais são as tendências, onde estão as fragilidades, o que está sendo feito para neutralizar ou minimizar essas fragilidades, onde estão as ameaças. Porque ferramentas têm. Quando você olha o próprio GRI traz um arsenal de oportunidades para a comunicação enorme. Porque não é só o relatório, mas a partir dele muita coisa pode ser trabalhada. E o GRI e outros padrões trouxeram muitos recursos, com matriz de *stakeholders*, com matriz temática, a SWOT na perspectiva da comunicação, as mensagens-chave, todos os recursos estão disponíveis. Agora, saber lidar com eles, e saber que a comunicação sozinha não dá

conta deste entendimento, o grau de complexidade que está posto, e que precisa trabalhar a comunicação de forma mais que multidisciplinar, mas transdisciplinarmente, que tragam outros saberes, para tirar do volume de informações que é enorme, e está cada vez maior, da interpretação de uma realidade que é muito curta, porque as coisas mudam muito rapidamente, a essência disso tudo, traduzir isso para os *stakeholders*, de forma segmentada, escolhendo os canais que de fato chegue até ele, em uma linguagem que ele entende. Então não é uma comunicação simples. Não é só redigir um relatório bonito, criativo. É muito mais do que isso. Porque as pessoas, o próprio relatório GRI, ele fala bastante que eu preciso trazer uma informação que esteja de acordo com a expectativa do outro e que eu trabalhe em uma linguagem que realmente chegue até o outro. E as empresas globais têm um desafio muito grandes, pois precisam para territórios e realidades muito diferentes, inclusive no entendimento do que é sustentabilidade. E como Zygmunt Bauman fala, é a primeira vez que o mundo se torna um país. Mesmo com essas diferenças todas, a proposta é trabalhar com a sustentabilidade como um todo, não é com as partes. E quando saímos dessa visão global, e entramos em um país, Brasil por exemplo, o nível de complexidade é igual. Porque a diferença cultural que temos no país, apesar de ser apenas uma língua, é muito grande. Se formos para o interior do Maranhão, por exemplo, é igual a África. É outro país. Os tipos de casa, as pessoas preferirem ficar fora de casa por conta do calor, é muito parecido com a África. Se for para o Sul do país você encontra comunidades quase europeias. Não precisa nem ir para o Sul, pode ir para o Sudeste, na Serra do Espírito Santo, tem muitas comunidades que trabalham com cooperativas com uma influência europeia enorme. Então é uma diversidade muito grande.

2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e sustentabilidade?

Infelizmente acho que não, porque falta uma vivência até de mundo. Acho que os alunos saem das universidades com uma visão muito restrita, muito pequena do que é o contexto da sustentabilidade. Porque primeiro que é processual, não é uma atividade fim que demanda, por ser assim, uma atenção significativa para tudo o que está acontecendo nos contextos econômico, social e ambiental. Acho que isso é muita coisa para quem está saindo. Óbvio que tem pessoas que saem muito mais prontas, pois tiveram acesso a escolas melhores, que estão incluindo essa temática nas discussões. No Brasil temos uma série de oportunidades de acesso a conteúdos de alta qualidade, estou vendo aqui no seu roteiro o Ricardo Voltolini, que traz um conteúdo muito interessante de sustentabilidade já há algum tempo. Mas infelizmente se se fizer um balanço de todas as universidades do Brasil, são poucas as que estimulam os alunos a buscar um referencial fora do que está definido no conteúdo pragmática da escola. E o conteúdo não dá conta, você tem que estimular o aluno a buscar uma visão de mundo maior. Porque as coisas estão acontecendo, qual o impacto que vai ter aqui, né? Qual o impacto das suas decisões? Porque essa turma vai tomar decisão daqui a pouco. De forma geral, não somente os profissionais de comunicação. As escolas de economia, os CEOs que virão daqui uma década, como estão sendo preparados? Saiu uma série de reportagens no Valor Econômico, são vários analistas de mercado que fizeram uma série sobre como a crise vai impactar o Brasil. Uma visão muito de Brasil, muito interessantes. Foram nove ou dez cadernos, mas nenhum, nenhum dos artigos traz a questão do desenvolvimento sustentável. Nenhum dos artigos trata da sustentabilidade, nenhum artigo. Nós tivemos o evento da ONU aqui no Brasil e mesmo assim artigo tratou disso. E não são jornalistas, são críticos, analistas, economistas, convidados. Se você pega os analistas de mercado, são poucos, você conta nos dedos, os bons analistas, os bons escritórios que tratam da sustentabilidade de forma diferenciadora nesse contexto. Então há um grande percurso a caminhar, da comunicação inclusive, e estes alunos que estão estudando hoje têm que ser melhores formados para terem uma melhor decisão sobre sustentabilidade a ser tomada no futuro.

3. Por favor, observe este diagrama desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?

Acho que está faltando um item aqui que é a complexidade, não nas tendências contemporâneas, mas entraria como um item. Porque o grau de complexidade que está posto para nós hoje não vai mudar. Essa crise que estamos passando, e todos estão esperando que ela passe, ela não vai passar. Nós vamos estar sempre em um estado de crise. E nós vamos ter que lidar com isso, e isso mexe com todas as frentes de atuação. Mexe muito com as empresas e mexe muito com as competências profissionais. Aí concordo com você que este profissional deve ter as competências de diálogo, motivação, liderar equipe, gerar e mensurar resultados, recursos financeiros, crise. Essas competências são essenciais. Há algum tempo atrás elas eram, competências diferenciadoras, hoje são essenciais. Esse item de lidar com o tempo é

muito significativo. Hoje, na visão de comunicação vejo também que o desafio é equilibrar o tempo institucional com o tempo das pessoas, que é diferente. Então quando vamos para um projeto como a hidrelétrica de Belo Monte, por exemplo, se você olhar o cronograma, e cronograma é dinheiro, todas as fases, desde o estudo preliminar até a fase de implementação, é definido em termos cronológicos. Mas esse cronograma não consegue ser executado, porque as pessoas envolvidas mudam esse tempo. Tem um projeto da Nova Luz aqui em São Paulo e a comunidade está reclamando que recebia notícias do projeto a partir mídia e não da prefeitura. E outra coisa aqui olhando, porque você cobriu muito bem todos os pontos, agora cada um desses fatores que você coloca aqui eles interferem uns nos outros. Hoje uma coisa interfere na outra. Seus valores interferem na forma como você vai responder às tendências do mercado, que interferem na perspectiva de atuação que você tem. Então virou uma teia. O perfil do profissional de comunicação tem tudo isso que você colocou, e em forma de teia. Quando eu vou selecionar profissionais para a nossa equipe, eu observo os valores. Então essa questão de valores tem hoje uma influência muito grande, a integridade é muito importante e tem tudo a ver com a sustentabilidade. É o desafio que está posto para todos nós. Mas está muito interessante, Pedro.

4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?

Temos uma série de ferramentas e recursos, mas vejo muitas empresas desperdiçando as oportunidades de comunicação que têm. Fazem um relatório bem feito, mas não voltam ao relatório para identificar outras oportunidades de comunicação. E o relatório dá um subsídio para manter um relacionamento com as partes interessadas de modo geral. Mas um outro gargalo que vejo nas atividades de comunicação hoje, é que se olharmos mais para a frente, temos o grande desafio de entender as expectativas das partes interessadas. A tendência é esse contexto complicar mais. A Unilever lançou um comparativo global, eles abriram uma oportunidades nas mídias sociais de especialistas do mundo inteiro entrarem nas discussões das metas deles. Eles entenderam que as metas que eles tinham para a sustentabilidade não poderiam ser executadas sozinhas. Então eles abriram por um período de 24 horas. Especialistas do mundo inteiro discutiram essas metas. É um case super interessante, arrojado, e desafiador, porque um dos princípios da sustentabilidade é a transparência, mas é também um dos pontos críticos, porque muitas vezes a empresa quer ser transparente na perspectiva dela, e não na curiosidade do outro, da expectativa do outro.

5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?

Tática, infelizmente. Há uma pesquisa que foi feita em 2010, foi global com mais de 5 milhões de empregados de mais de 370 empresas do mundo. Essa pesquisa mostrou que os profissionais de comunicação, a grande maioria, eles são convidados a entrar no processo depois da decisão tomada. Então a empresa toma uma decisão e fala: agora, faz um plano de comunicação para executar, depois da decisão tomada. Isso é tático. Poucas são as empresas em que a comunicação está junto na hora da decisão tomada, na hora da estratégia, então a grande maioria dos profissionais está na execução tática e não tem função estratégica, infelizmente. Isso pode mudar mas depende do perfil do profissional, isso que vai fazer a diferença. A competência dele de entrar em uma discussão, porque a sustentabilidade é discussão tecnológica, processual, você tem que entrar nessas discussões. Se você entra em uma discussão para identificar os ganhos reputacionais que têm por uma mudança dessa, se você consegue tangibilizar isso, você está dando uma contribuição estratégica.

6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?

Ele é responsável por fazer essa ponte entre a empresa e as partes interessadas para garantir a famosa transparência, garantir o acesso a uma informação qualificada, não superficial. Tem muita atribuição o profissional de comunicação. Contribuir efetivamente para o grau de confiabilidade dessas informações que ele trata.

7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?

Um profissional que tem a capacidade de lidar com diferentes perspectivas, diferentes saberes. Que tenha a capacidade e a humildade de buscar esses saberes de diferentes áreas para poder buscar uma solução para traduzir essa informação da melhor maneira possível. O profissional de comunicação que acha que ele por isso só dá conta, ele não é competente para dar as respostas que as empresas precisam. E acho que esse profissional precisa de inovação. Temos que olhar para os recursos que temos e buscar outros tipos de solução. As mudanças estão tão rápidas que não adianta só aplicar as ferramentas que tenho, mas devo saber dar outra solução para entender essas realidades que estão postas.
8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?
Acompanhar as mudanças que estão acontecendo, sob o ponto de vista econômico, social e ambiental; acompanhar e buscar ter uma visão de mundo a partir de alternativas, buscando o seu papel como profissional de comunicação nesse contexto é um tremendo desafio; nos entender como profissionais nesse contexto de tantas mudanças, de um grau de complexidade tão grande que está colocado para todos nós; saber se posicionar com firmeza e ao mesmo tempo humildade; ter certeza do grau de contribuição que a comunicação tem para as empresas e instituições de forma geral.
9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?
Tem algumas competências que no passado chamávamos de diferenciadoras e hoje são básicas. Tem que estar antenado com o que está ocorrendo no mundo, fazer as interconexões dos acontecimentos, a competência de saber trabalhar em grupo, buscar esse conhecimento que está disponível para incluir em nosso contexto de comunicadores. Acho que leitura e fundamentação teórica, porque a grande maioria dos profissionais esquece dessa fundamentação. Isso eu acho fundamental e estamos resgatando. Isso eu aprendi muito com a professora Margarida Kunsch, a professora Ivone de Lourdes Oliveira, de estar sempre pesquisando e buscando fundamentação para as ações que estamos realizando com as empresas. Acho que isso é um diferencial.
10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?
As atribuições são enormes e as responsabilidades também. Nossa dificuldade é encontrar profissionais que assumam essas responsabilidades de fato. Acho que nesse contexto que estamos desenhando, as empresas estão sendo muito demandadas hoje por serem coerentes entre o que falam, publicam e realmente fazem. Uma das atribuições da comunicação é trabalhar uma cultura de coerência dentro das empresas e criando meios de mostrar essas evidências. São atribuições que não estão soltas. Ao publicar um relatório, deve haver muito bom senso do que estou colocando na voz da empresa, quando cuido dessa redação. Quando faço um anúncio devo ter muito bom senso para saber se isso é coerente de fato com o que a empresa faz. Buscar essa interconexão entre a atitude prática e o que eu relato é uma das principais atribuições da comunicação hoje. E responsabilidade ou você tem ou não tem.
11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?
Acho que integridade é um deles. Acho que outro valor é a confiança, pois você precisa confiar no lugar em que você está trabalhando e a empresa precisa confiar em você. Você precisa ter a coerência como valor e a consequência é outro ponto. Eu vejo que há muito profissionais que são inconsequentes em relação ao que fazem. Um anúncio, um texto, um <i>release</i> , tem consequência e acredito nisso.
12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?
Imagino que seja uma linha tênue. Eu posso ter habilidade para conversar com a comunidade, mas posso não ter competência para fazer uma relação forte entre a empresa e a comunidade. Eu imagino que seja uma linha muito tênue. A habilidade pode ser nata, mas a competência também pode ser. Posso ter competência que vou desenvolver, e habilidade também. Acho que são elementos que se conversam o tempo todo.

13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?

Postura para mim já é um diferencial também. Acho que sua postura diante do mundo, diante das escolhas, das decisões que você toma na vida, ela te dirige para um caminho ou outro. Então quando vamos selecionar qualquer profissional, eu tendo entender, e peço ao Recursos Humanos que me auxilie a entender a postura dele diante do mundo e não apenas diante de um contexto de um projeto que eu tenha que fazer. Se o Recursos Humanos me dá um referencial disso, eu fico mais confortável para trazer essas pessoas para trabalharem comigo. E a perspectiva de atuação desse profissional, acho que hoje em dia é simplória diante das oportunidades que estão colocadas para nós. Eu acho que os profissionais ainda olham de maneira muito simplista para as oportunidades de comunicação dentro das empresas ou no terceiro setor, nas empresas de consultoria. Acho que há ainda tem uma perspectiva tímida diante das oportunidades que temos.

14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?

Concordo plenamente. Concordo plenamente. São essas as oportunidades que temos para fazer a comunicação nas empresas. O desafio que as empresas têm de humanizar seus relacionamentos é enorme porque a rotina das empresas é muito tensa. Acho que nós temos uma contribuição grande no sentido de humanizar essas relações na empresa, dentro e com os públicos de fora de modo geral. Mas acho que você cobriu super bem. Você faz uma abordagem interessante, passando por diferentes pontos. Depois eu queria conhecer o resultado.

Entrevistada: Janine Saponara

Atuação profissional: Diretora-Presidente da Lead Comunicação e Sustentabilidade

Breve currículo: responsável pela redação do Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), é jornalista pela PUC-SP, pós-graduada em Comunicação Empresarial pela ESPM, especialista em Responsabilidade Social e Terceiro Setor pela USP/FIA/Ceats e pela FGV. Fellow do Programa Elias (Líderes Emergentes para Inovação entre Setores), do MIT (Boston), tem especialização em Investigação Apreciativa pela Case University (Cleveland-USA), leciona Comunicação para o Terceiro Setor nas universidades Anhembi Morumbi, Metodista e Senac-SP. Foi autora do Prêmio Ethos de Jornalismo e organizadora do livro "Comunicar é preciso: como as ONGs podem se comunicar melhor com a imprensa" e é diretora de Comunicação da Abracom (Associação Brasileira de Comunicação).

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?

Eu acho que a comunicação, a função dela é esta, a de ajudar a organização a difundir a sustentabilidade. Eu acho que a principal questão é a comunicação ajudar os profissionais das demais áreas de uma empresa a conversarem dentro das suas linguagens, porque o comunicador tem que saber respeitar que a pessoa de qualidade, de engenharia, o financeiro, e a pessoa de recursos humanos, cada um vai ter a sua linguagem. E o comunicador vai ter que saber ouvir essas linguagens e ajudar a empresa a traduzir essas linguagens para o mercado, para os *stakeholders*. Eu acho que a comunicação tem sobretudo essa função de tradução e de convergir toda essa informação de dentro de uma organização para o foco da sustentabilidade e equilibrar isso nos três pilares, tirar muito da questão só do meio ambiente e equilibrar isso.

2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e sustentabilidade?

Definitivamente não. Eu acho que não é uma falha dele, é uma falha ainda do sistema educacional que não está preparado. As disciplinas das universidades ainda não incorporaram a transversalidade da sustentabilidade, eu acho que isso ainda está em discussão, onde colocar isso nos currículos, até porque a sustentabilidade não é uma disciplina, é um tema transversal que tem que estar inserido em diversas matérias. Então este profissional deve estudar desde antropologia até gestão ambiental, então eu acho que o profissional não sai pronto. Para mim seria como estudar medicina, ele sai formado como clínico geral e depois tem que fazer três anos de residência, para mim é isso e foi mais ou menos o que fiz na minha profissão e demorou muito mais tempo fazendo residência do que a medicina. Então eu acho que não sai formado e ainda não existe uma formação completa para isso, o Brasil ainda está se organizando e duvido que em um curto ou médio prazo vá ter. Eu acho que isso é a longo prazo.

3. Por favor, observe este diagrama desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?

Começando pela formação você sugere uma formação integrada, transdisciplinar e continuada. Formação integrada é muito amplo, eu sinto falta de detalhar um pouco mais, então tem que ter uma formação humana sem dúvida, mas tem que entender um pouco de exatas então temos que saber fazer conta, estatística, saber buscar indicadores, então eu sou exigida com questões de exatas que eu tive contato na faculdade, então eu acho que tem que incluir a questão das exatas e incluir muito a questão das biológicas porque hoje o que eu estudei e aprendei de árvore, floresta, biodiversidade foi muito importante e isso é muito complexo e não dá pra você não entender disso e ter que escrever sobre isso. Então essa formação integrada tem que discriminar. Uma formação continuada sem dúvida. Ontem eu estudei duas horas então eu estudo todos os dias. A formação é um desafio, pois ela tem que ser muito ampla e tem que incluir uma coisa da psicologia, da antropologia, da sociologia porque não dá para o profissional de sustentabilidade não saber lidar com o ser humano. Porque isso é muito importante, a Teoria U e o pensamento sistêmico me ajudaram muito a trabalhar nessa área muito bem porque eles abriram a minha cabeça para a escuta. Então se o profissional de sustentabilidade não sabe ouvir. Isso é a empatia, o diálogo, é saber se colocar no lugar do outro. Então eu tenho que entender que o presidente está me passando um *briefing* e a visão dele é aquela, então ele tem aquele papel.

Eu tenho que me colocar no papel dele, entrar na visão dele, o comunicador é sempre um *ghost writer*, sempre. Então para ter essa humildade de assumir-se *ghost* sempre você tem que ter desapego, uma autoestima muito boa. Porque fazer papel de *ghost* e sentir-se protagonista não é fácil. E se você não tem uma formação humana, uma autoestima, uma base psicológica muito boa você não consegue fazer isso. Então a formação deve ter uma psicologia e uma formação humana muito importante. E eu vejo muita gente se dando mal porque não teve essa base. Nem na infância, nem na adolescência, nem na faculdade e pior ainda na fase adulta. Então você vê muito comunicador querendo fazer papel de presidente.

Passando pelas atribuições, plano de comunicação sem dúvida, agora é um plano de comunicação que não é no *PowerPoint*. Plano de comunicação de sustentabilidade é *balance scorecard*. A gente tem que levar isso muito a sério mesmo, é objetivo geral, específico, indicador de resultados, é meta. Sustentabilidade nesse ponto de planejamento sai do jornalista e vai para o gestor. Porque se você não trabalha com uma meta você não chega lá. Então é um plano de comunicação muito bem estruturado, mais para as exatas, pragmático, com meta, indicadores, números. Mapeamento dos públicos sem dúvida e aí um mapa de *stakeholders* muito detalhado. Então dentro de comunidades você tem “n” comunidades. Então a estratificação desses públicos é muito importante. Indicação dos canais de comunicação, sem dúvida, são cada vez mais, e considerar os canais alternativos e esquecer que há só televisão, jornal, rádio, temos a internet, as mídias sociais, etc. construção de narrativas com foco no outro. Acho que os discursos de hoje se equivocam porque estão focados no narrador e não no ouvinte então tem que focar em quem está ouvindo. Gestão do conhecimento, sem dúvida, o comunicador dentro de uma organização tem que gerir realmente aquele conhecimento porque de uma grande organização por exemplo o conhecimento vai vir de diversas áreas ao mesmo tempo e ele tem que ser respeitado.

Passando para as competências. Diálogo e motivação sem dúvida, e motivação eu acho que vem muito do exemplo dos líderes. Liderar equipe sem dúvida alguma, isso você aprende eu acho que aprende muito pela observação pois cada um se motiva de uma forma. Uns são sob pressão, outros não. Gerar e mensurar resultados, sem dúvida alguma. Agora, eu acho que isso tanto é uma competência quanto é uma habilidade. Lidar com o tempo, sem dúvida, prazo, *deadline*, eu acho que isso também é uma competência e uma habilidade. Lidar com recursos financeiros também porque eles vão ser sempre escassos para essa área, dificilmente está sobrando dinheiro. Gerenciar crises sempre porque quando você trabalha com sustentabilidade em uma organização você está sempre expondo e qualquer faísca é uma exposição negativa, e a mídia gosta muito de pegar nisso, e o consumidor também. Então gerenciar crises é uma competência que devemos ter sempre.

Quanto às habilidades lidar com novas mídias sem dúvida alguma e para algumas gerações isso é meio complexo também e reconhecer quando não sabe. Lidar com expectativas dos públicos também. Aí eu volto um pouco na questão de saber escutar. Às vezes você chega em um departamento de uma empresa e o cara quer ser capa da *Veja* com aquela notícia. Então ele tem aquela expectativa, então em vez de achar que aquilo é ridículo. Aquilo é o universo dele, ele é um leitor da *Veja*, então eu como *expert* da área preciso ouvir aquilo e talvez não naquele momento mas em outro explicar para ele com dados técnicos e profissionais que eu sei que ele tem aquela expectativa, mas contextualizar para ele. Então lidar com isso sem dúvida é uma habilidade. Ter redes de relacionamento, sem dúvida, *networking* é tudo. Colocar-se no lugar do outro, sem dúvida.

O Van Gogh quando pintou o Vaso dos Girassóis escreveu três cartas descrevendo o mesmo quadro. Uma para o irmão, uma para a irmã e uma pro namorado. E as três cartas são completamente diferentes. Se você lê as cartas você acha que são quadros diferentes e ele estava falando do mesmo. Não importa o que eu falei, importa o que o outro entendeu. Então a humildade, o desprendimento, a questão da autoestima, a formação humana do profissional de comunicação é fundamental. Eu acho que nas habilidades você pode inserir também a flexibilidade, além da perspectiva de atuação. Porque o profissional de sustentabilidade tem que ter muito jogo de cintura, talvez mais do que em outras áreas de atuação porque tem que transitar em todas as áreas da empresa.

A perspectiva de atuação de visão sistêmica sem dúvida alguma. Eu sou orientanda de Peter Senge e visão sistêmica é absolutamente tudo para mim. Tudo está interligado, eu acho que colocaria aqui uma perspectiva de atuação que o Peter coloca muito que é a escada da inferência, então se você infere uma coisa dentro de uma organização, o próximo já vem no próximo patamar. Então é muito importante o profissional ser muito honesto, muito correto, muito verdadeiro. A ação transdisciplinar sem dúvida. Ética para mim é um ponto inquestionável, um profissional sem ética não pode trabalhar nessa área. Equilíbrio sem dúvida, atuação equilibrada e volto no ponto do profissional que deve ser bem formado. Ele deve ter um equilíbrio e ter certas práticas de distanciamento, seja uma meditação, um esporte, um culto que ele faça com ele mesmo, ele tem que assumir no dia a dia uma prática de desopilar. São bolinhas que você está jogando e equilibrando ao mesmo tempo então você não pode estar tenso, aquilo deve ser interessante, bom.

Então essa paz deve-se conseguir. Com relação ao aperfeiçoamento eu colocaria que o empreendedorismo é bem vindo em uma organização, mas o profissional tem que estar olhando até que ponto ele pode ser empreendedor. Porque eu quando estou inovando dentro de um cliente eu estou sempre de olho se aquilo está sendo bem vindo, dentro do limite do que me contratou. Porque se sou muito empreendedora uma hora vou esbarrar em alguém então existe esse jogo de egos o tempo inteiro e nós não podemos ser cegos para isso. Então a sabedoria do profissional de comunicação está em saber até onde pode ir, esperar o momento certo para as ações. Se não a pessoa se queima, e aí ela sai dali frustrada, triste, ela deixa de fazer um bom trabalho, então existe uma sabedoria necessária. Mas eu acho que está correto, essa triada de inovação, criatividade e empreendedorismo é o que leva ao aperfeiçoamento, desde que bem-vinda porque tem muita gente matando ideias por aí, o que é uma pena.

Sobre os valores, integridade, fraternidade e perseverança. Tem uma série deles, eu acho que a ética é um valor, a inovação também vejo como um valor, o respeito, acho que valores são infinitos. Eu também insisto muito na perseverança e persistência e acho que o profissional de sustentabilidade tem que ter uma dupla da paciência com a persistência porque se ele desiste ou bate de frente ele não trabalha no médio e longo prazo.

Posicionamento, envergadura elástica que estávamos falando, ação propositiva que está associada com a iniciativa e novo organograma. Então o profissional de comunicação deve ter essa visão do perfil com ele está trabalhando, se é uma troca comandada ou uma troca de compartilhar e contribuir. E isso só no relacionamento é que você vai saber.

Sobre os desafios, mensurar sem dúvida. Mensurar é o grande desafio porque você tem até como mensurar no intangível. É muito uma coisa da sensação, mas até que ponto as pessoas sabem qual é este assunto. Então existe realmente um valor que mudou, um comportamento melhor, mas empresas hoje você sabe que há algumas melhores, outras condenadas. Mas teria que haver como você mensurar, nem que fosse uma autorregulação de mercado. Não existe não minha opinião empresa sustentável, existe empresa em busca de. Porque na medida em que a empresa está em busca da sustentabilidade ela vai crescer, vai estar melhor nas suas práticas e é um processo contínuo que não fecha, porque se fechar vai parar e se parar vai só piorar porque o mundo está evoluindo. Profissionalizar e aí este desafio para mim está junto com o da formação porque formar um profissional é um grande desafio. Eu acho que precisaria de uma agenda mínima. Para ser um profissional de sustentabilidade você tem no mínimo que conhecer a Agenda 21, conhecer o Relatório Brundtland, ter lido isso, saber o mínimo sobre aquilo. Não pode deixar uma pessoa trabalhar achando que esse assunto é novo. Então para mim deveria ter uma prova igual a da OAB, não dá para trabalhar na área se não tiver esse conhecimento mínimo porque o tema é muito sério e o investimento das empresas é muito grande. Humanizar, que já falamos que falta formação humana e transformar essa área realmente em uma área respeitada que acho que é o nosso grande desafio. Então transformar este profissional em um profissional respeitado é realmente um desafio.

Sobre o diagrama eu acho que ele está bem completo, acho que faltaria você tentar localizar onde este profissional estaria dentro de uma organização. Eu gostaria de tentar te ajudar nessa reflexão. Precisaria localizar um pouco o nível de senioridade desse profissional. Então sendo o gestor, poderia ser o perfil do gestor de comunicação organizacional da sustentabilidade.

4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?

Melhores do que ontem e tendo muito o que melhorar para amanhã. As atividades de comunicação estão em desenvolvimento e ainda deixam a desejar. Eu acho que poderiam estar melhores porque elas estão ainda muito focadas no meio ambiente, no pilar verde. Eu acho que tanto empresas, quanto governos, quanto ONGs, eu tenho feito essa pesquisa, falam muito do pilar do meio ambiente e muito pouco do pilar de pessoas e tem preconceito de falar do pilar financeiro, o que é grave. Então tem muito a melhorar nesse sentido.

5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?

Deveria exercer a estratégica, mas eu acho que muitas vezes ele está sendo obrigado a exercer a tática, por culpa dele. Porque como ele não detém o conhecimento suficiente ele é obrigado a receber a missão pronta. Então eu acho que ele é tático ainda por falta de conhecimento e a formação pode ajudar este profissional a ser mais estratégico.

6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?

Eu acho que as atuais tem sido levar para os *stakeholders*, sejam eles imprensa ou *stakeholders* em geral as informações sobre sustentabilidade, e depois que eu escrevi o Guia [de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS, eu tenho visto que ele tem sido muito utilizado pelas empresas, às vezes até por algumas ONGs, principalmente no capítulo seis com o quadro das ferramentas. Então por que eu uso site, para que uso newsletter, para que uso relatório, então o comunicador tem feito muito isso. E muito atuando no que o mercado espera. Então já que eu atuo com sustentabilidade espera-se que eu tenha relatório, espera-se que eu participe de tais eventos, então eu tenho visto pouca inovação, mas ele tem atuado com essas atribuições e atividades que é levar para fora aquela notícia que está dentro. Infelizmente, usando aí a linguagem que eu criei, ele tem feito pouco a comunicação para a sustentabilidade, a gente ainda está na comunicação da sustentabilidade. “A minha empresa faz isso, a minha empresa faz aquilo”, mas eles não têm compartilhado muito o como eu faço. Isso seria mais no sentido de ensinar o outro a fazer também. Que é uma coisa que a gente tem conseguido muito fazer na Virada Sustentável, que foi um sucesso absurdo no primeiro ano, melhor ainda no segundo. Nós tivemos ontem uma reunião com o Eduardo Jorge em que a gente apresentou o resultado de mídia espontânea da Virada que foram R\$ 33 milhões de mídia espontânea, que é um indicador muito muito forte. Porque a Virada ensina como fazer, então nós fazemos um evento nos parques, faça você também, então as pessoas vão atrás disso, elas querem aprender a fazer. Só que a Virada é ONG, a Virada é para todo mundo, ela é aberta, o evento é social. E a empresa não é assim então talvez ela não possa compartilhar a informação tão abertamente, uma empresa que comercializa televisão não pode dizer como ela utilizou a tecnologia para fazer aquela televisão mais *clean*. Eu acho que existe ainda uma necessidade de evolução nisso, apesar de termos alguns exemplos. A Braskem fez um estudo de sacolas plásticas e compartilhou absolutamente tudo o que ela descobriu, o que ela fez. Então existem muitos estudos das empresas que são de mercado que elas poderiam estar compartilhando e não estão. Mas eu acho que essa é uma questão que vai evoluir.

7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?

Eu acho que tem que ser uma pessoa do bem, super do bem, uma pessoa segura de si, que sabe o que quer. Eu gosto de dinheiro, não é que eu não goste de dinheiro não, mas eu acho que a pessoa tem que ser menos apegada à dinheiro do que a média, porque o apego ao dinheiro talvez faça o profissional ceder a determinadas coisas que um profissional mais desapegado não cederia. Então é um fator que eu tenho visto muito. Eu não estou dizendo que só gente rica vai poder trabalhar com sustentabilidade, mas eu tenho visto ao longo de quinze anos que um profissional que pode abandonar um emprego consegue trabalhar melhor com sustentabilidade do que aquele que depende daquele trabalho porque às vezes você é solicitado a mentir, a falar certas inverdades, a exagerar, uma coisa assim em um determinado *release*. E para você aquele dono na informação você tem que dizer, “olha eu liguei lá e não é bem assim” e para você fazer isso, correndo o risco do cara tirar a conta da sua agência e te mandar embora, você tem que poder perder aquele emprego. Então eu acho que esse profissional, eu escrevi muito isso no Guia [de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS], você tem que ser respeitado dentro da sua organização a ponto de poder confrontar o dono da informação de que às vezes não é bem assim. Então o desapego ao dinheiro eu acho que é importante. Um profissional ético sem dúvida alguma e uma pessoa que escolheu estar naquela área, ele não pode ter caído ali de parquedas.

8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?

Eu acho que a formação, a flexibilidade, a formação da sua equipe no sentido de entender o outro, fazendo esse exercício do diálogo. Eu acho que eu ficaria com esses três. Formação, flexibilidade e entender o outro.

9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?

A antena. Não dá para não ser um profissional muito bem antenado. Eu vejo hoje advogados muito bem sucedidos que não sabem nada além de advocacia. Eu vejo muitos cientistas extremamente bem sucedidos que não sabem nada além do microscópio. Mas um profissional de comunicação não é bem sucedido e não será bem sucedido se não for extremamente antenado. E para isso eu acho que tem um fator muito interessante: tenha filhos. Eu acho que a convivência com as novas gerações deixa você muito ligado, você obrigatoriamente sabe das coisas.

10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?

Nunca segurar uma informação, sempre compartilhar, checar essa informação, você não é o dono da informação, você é sempre o transmissor dela, então ele tem uma responsabilidade de se manter no papel de *ghostwriter*. Ele é um transmissor, a não ser que eu seja um articulista, então eu sou uma transmissora, eu ouvi e eu redigi. Eu fui lá, presenciei e estou fazendo, então eu sou um canal, sou um conduíte.

11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?

Ética, autoestima, o desapego, responsabilidade, saber ouvir o outro.

12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?

Eu te dou uma dica da Maria Luiz Graminha, que se chama “Desenvolvimento por competências” que ela faz essa diferenciação, sendo que habilidade é uma coisa que você desenvolve. Então eu não sabia cozinhar e desenvolvi uma habilidade por necessidade e ter competência para determinada coisa é o ser bom para. Então eu não sou boa para matemática, desde que eu sou pequena e a gente tem que reconhecer em que a gente é bom e em que não somos bons. Aí é uma habilidade, você tem habilidade para reconhecer em que é bom e em que não é? Mas é técnica, você tem que aprender a diferença entre um e outro. Então eu tenho uma equipe aqui dentro [na LEAD Comunicação Organizacional], já tive várias equipes e você consegue ver que é bom para determinadas coisas e tem pessoas que aprendem mais rápido, mais devagar então tem determinadas características de equipe que você tem que aprender.

13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?

Eu acho que uma questão de tendência, a perspectiva é que ele atue cada vez mais estrategicamente na medida em que ele se prepare para isso. Eu acho que existe uma perspectiva desse nicho se abrir porque hoje são sempre os mesmos, você tem um grupo pequeno em São Paulo, no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, em Boston, em Londres, então são alguns grupos, até mesmo mundialmente eu vou a congressos e encontro sempre as mesmas pessoas e eu acho que a perspectiva é a desses profissionais se espalharem. Acho que a tendência é os profissionais assumirem que eles não tem que saber de tudo. É impossível saber tudo de todas as áreas e você não passa a ser incompetente por não saber tudo. A ampliação do *networking* eu acho que é uma tendência, as pessoas estão cada vez mais conectadas. Eu acho que uma tendência é as pessoas compartilharem mais conhecimento, então elas estão blogando, estão *twittando*, elas não querem que o conhecimento fique só com elas. Eu brinco que nós vamos passar do egológico para o ecológico e a mudança do nosso capitalismo está caminhando para isso. Então o comunicador já é uma pessoa que, se já foi fazer comunicação, ele já tem um pouco mais esse perfil de compartilhar, de falar, estar em grupo, então ele já vai fazer com que a sociedade se abra mais. Então eu acho que esta é uma tendência forte.

14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?

Concordo, acho que a mensuração de resultados 100%, área estratégica também, mas acho que essa consolidação é proporcional à qualidade dela, e aí eu faço uma comparação com a área de recursos humanos. Até hoje a área de recursos humanos briga para ser uma área estratégica dentro das empresas e cada dia é menos uma área estratégica dentro das empresas. Porque o profissional de RH ainda é um funcionário do departamento pessoal. Nas empresas em que o profissional de RH se capacitou e é realmente um cara muito competente, ele é estratégico. Então eu acho que a área de comunicação tem que se capacitar não é brincadeira, não é fácil, não estou falando de fazer cursinho de três meses. Custa caro, leva tempo, não é para qualquer um não. Se você quer chegar lá tem que batalhar. Articulação entre públicos cada vez mais dispersos, eu acho que os públicos estão cada vez mais, então fui no congresso da Abraps [Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade] e fiquei encantada de ver que tem dentista, tem arquiteto, eu não acho que eles estão mais dispersos, acho que eles estão cada vez mais integrados porque antes um dentista não achava que era um cara de sustentabilidade. Outro dia me escreveu uma menina que é educadora física, então porque uma educadora física não pode se sentir uma profissional de sustentabilidade? Pode. Então eu acho que a sustentabilidade é um movimento muito importante porque ela é inclusiva. Então eu não acho que os públicos estão dispersos, acho que mais públicos estão se sentindo emponderados para serem de sustentabilidade e a comunicação pode clarear que isso é possível.

Entrevistado: Ricardo Voltolini

Atuação profissional: Diretor Presidente da Ideia Sustentável

Breve currículo: Jornalista, é um dos primeiros consultores em sustentabilidade empresarial do Brasil, tendo atendido algumas das mais importantes organizações brasileiras como Bradesco, Caixa Econômica Federal, Camargo Corrêa, Claro, Fibria, Itaútec, Natura, Odebrecht, SENAC-SP, SEBRAE-SP, SECS-SP, Ultrazul e Unimed, entre outras. É consultor do programa Ação, da Rede Globo. Dirige e preside a Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade. É também publisher da revista Ideia Sustentável, autor do livro Conversas Com Líderes Sustentáveis (Editora Senac-SP/2011), idealizador da Plataforma Liderança Sustentável e professor de sustentabilidade nos MBAs da Fundação Dom Cabral, FIA, Poli-USP e ABERJE. Nos últimos cinco anos, realizou mais de 650 seminários, workshops e cursos em todo o país.

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?

Acho que a comunicação pode ajudar e é ferramenta estratégica. Agora, é fundamental nessa consideração que a comunicação não pode ser, assim como a sustentabilidade, uma ferramenta. Você não pode olhar para a comunicação apenas a partir do ponto de vista instrumental, como também, fazendo uma analogia, você não pode olhar para a sustentabilidade a partir do seu viés instrumental. Que é um vício nas organizações no mundo todo, especialmente nas brasileiras, que são muito influenciadas pelo jeito de se fazer comunicação corporativa nas empresas americanas. O reflexo mais óbvio disso é que quando há crises econômicas, as primeiras áreas a serem cortadas são Comunicação, Recursos Humanos e Sustentabilidade. porque são áreas vistas como instrumentos, digamos, penduricalhos. Então quero propor, também por um raciocínio inverso, considerar que a comunicação pode atuar para promover a sustentabilidade, primeiro, se a sustentabilidade for uma política da empresa conectada à sua principal estratégia, e, segundo se a comunicação for estratégica à empresa. É simples de dizer, mas complexo de construir nas organizações, porque o vício é que você tenha uma área de comunicação que reaja às demandas internas.

Em sustentabilidade as demandas são as de chegar ao profissional e solicitar que ele divulgue. Às vezes ele divulga porque o concorrente divulgou. A comunicação e a sustentabilidade devem ser absolutamente estratégica porque quando cai esse pacote de grego na mesa do profissional de comunicação, começam as aberrações. A principal aberração é apostar todas as fichas em uma assessoria de imprensa que vai mandar um *press releases* eletrônico para um formador de opinião como eu, achando que eu vou ler, que vou me interessar sem crítica nenhuma. E isso só não está acontecendo, como a tendência é que não aconteça mais. Vou te dar um exemplo. Houve um mês em que eu recebi 30 *press releases* de uma determinada empresa e aquilo se acumulou em minha caixa, eu vi a sequência, achei curioso, e vi que cada um era um projeto. Olhei para aquilo e notei que uma empresa daquele tamanho tem esses projetinhos pequenos, e o mais irritante ainda era que ficava mandando por dia. E isso criou uma reação negativa, peguei o telefone da assessoria, conheço a diretora de sustentabilidade, que foi minha aluna, e queria saber se uma empresa que faz tantos projetos assim, se ela tem a sustentabilidade colocada em seu planejamento estratégico. Isso é muito simples de perceber. Colocar no planejamento estratégico é citar na missão, na visão, nos objetivos, se tem metas, se os líderes têm que cumprir as metas, e ainda na ponta, se tem o processo mais maduro ainda, se esses líderes são avaliados pelas metas. Avaliados é a remuneração variável. Então eu propus esse café da manhã com essa empresa e estou esperando até hoje. Isso é uma constatação importante porque comunicação para aquela empresa não é estratégica, sustentabilidade não é estratégica, então a comunicação fica refém das demandas

internas.

Como profissional de comunicação eu vou no sintoma e se a empresa está insistentemente querendo divulgar projetos ela não está ainda em uma fase que eu defino como sustentabilidade no *core*. Não entrou no negócio, não está no planejamento, não está na estratégia, não está no dia a dia. Aí claro que a comunicação pode até trazer resultados, eventualmente alguém vai publicar uma nota, vai entrevistar alguém, enfim, mas aí é óbvio que a comunicação está funcionando muito aquém das possibilidades efetivas. O que nós pregamos como estratégia é que se está na coluna dorsal da empresa, se está no DNA dela, no dia a dia, nas ações, na maneira como ela atua, na transparência. Comunicação é um valor importante, então nós estamos falando de duas coisas que pressupõem uma análise que não pode ser apenas técnica. É uma análise permeada por valores. Então eu vi aqui no seu diagrama e é fundamental que a empresa reconheça. Porque têm valores de sustentabilidade que são muito afinados com a comunicação. Transparência por exemplo. Então toda empresa prega que é transparente, tenho sérias dúvidas sobre isso. Acho que as empresas não foram preparadas para isso. Eu sou otimista em relação à atuação estratégica da comunicação nas empresas, mas sou um otimista por vício. Se a gente faz uma análise histórica, evidentemente evoluiu, se a gente considerar vinte anos atrás, quando eu comecei, o profissional de comunicação estava discutindo a gramatura do papel, discutindo a dimensão do mural, se o jornal ia ter duas ou quatro cores. Eram discussões absolutamente técnicas e aquele profissional era um reproduzidor de demandas internas, estava ali mal remunerado, muito longe da posição estratégica e cuidava de determinadas atividades. Claro que hoje esse profissional está muito mais estratégico. Hoje você tem muito mais a comunicação próxima do presidente e acho que isso tem muito a ver com a evolução do sentimento de que o intangível de marca tem um valor muito alto. Tem estudos que mostram que seria de 70% a 80% do valor de marca e outros falam de 85%, e o fato é que vem aumentando. E também o *status* desse profissional cresceu muito. Hoje você tem Diretoria de Comunicação e era muito raro isso acontecer vinte anos atrás. Então claramente evoluiu e vai evoluir nos próximos anos, não tenho a menor dúvida. Quando falamos de sustentabilidade, é um elemento novo que entrou nessa história e que traz uma série de valores que a comunicação deve incorporar. O valor da transparência, o valor da verdade, até virtudes aristotélicas, não são exatamente novas, a verdade, a beleza, o rigor, a precisão. Para mim a grande evolução, e isso que eu digo em meus cursos na Aberje para os meus alunos, é que, ao contrário de na minha época, quando meu primeiro empregador disse: “você é um cara muito legal, criativo, bem formado, só que tem valores demais”. Isso era um discurso de vinte anos atrás e a conversa era “deixe seus valores de fora, pois aqui dentro o jogo é mais duro, se precisar vamos na canela”. Então era a ética da porta para fora e a ética da porta para dentro. Esses vícios você vai ver na cultura do futebol. Sempre tem um comentarista na televisão que vai dizer que o claramente o jogador simulou uma falta. Simular uma falta é uma mentira. Isso não é nada ético, estou analisando a discussão do ponto de vista ético. Ele mentiu, falseou uma realidade, enganou, tirou vantagem pessoal e prejudicou os companheiros do outro time. E tem comentarista que acha que ele fez muito bem porque o juiz não estava vendo! Isso também acontece na comunicação e meu recado aos meus alunos é que quando você vai ao seu trabalho discutir comunicação e sustentabilidade você não pode mentir. Não pode pactuar com a mentira. Eu dou sempre muitos exemplos vividos, não fictícios. Uma empresa, para a qual fizemos a produção de um relatório de sustentabilidade uma vez, e fizemos a produção de um ensaio fotográfico bonito, bacana, legal, e aí colocamos uma foto na capa e o Diretor de Comunicação achou que aquela imagem não representava a diversidade daquela empresa. Eu tive que mostrar para ele os números dizendo que diversidade é um dos pontos mais fracos dessa empresa. Sabe, aí o cara quer falsear uma realidade? Sustentabilidade é uma discussão permeada por valores. Ética, transparência, cuidado, zelo, respeito ao outro, respeito ao meio ambiente. O profissional vai enfrentar vários dilemas éticos no exercício da sua profissão. Um dilema ético é: minha empresa impacta o meio ambiente local. Eu vou escrever um relatório e meu diretor pede para tirar essa informação. Tiro ou não tiro? É um dilema ético. Se sei que aquilo é verdade, mas o diretor acha que a função do relatório é só mostrar o lado bonito da empresa, qual a minha posição diante disso? Como ele vai encarar? Quando eu comecei a trabalhar com comunicação o relacionamento com a comunidade lembrava muito quando os portugueses chegaram ao Brasil e distribuíam espelhinhos para os índios não ficarem bravos com eles. Era quase como subornar por muito pouco para ganhar o *good well*. Hoje isso evoluiu muito, as relações são mais elaboradas, ouve-se mais, relações são estabelecidas, vínculos são criados, promove o desenvolvimento. Mas em sustentabilidade você tem que ter um cuidado com valores pois eles são definitivos e decisivos para quem está discutindo.

2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e

sustentabilidade?

Vem mudando bastante os últimos anos. Mas aí tem que fazer uma distinção. Quando falamos de Comunicação é Relações Públicas, Propaganda e Marketing e Jornalismo, pois ainda a comunicação está segmentada, embora essa segmentação seja muito cartesiana e o mundo não é mais cartesiana então há sobreposições claras de campos de conhecimento e limites mais tênues. Esse é o mundo em que vivemos, mas a estrutura de distribuição de conhecimento ainda é um pouco arcaica. Olhando essas três áreas você vê que o profissional de Relações Públicas foi resgatado com a ascensão da sustentabilidade. Durante anos eles foram ironizados pelos nomes mais absurdos possíveis para rebaixar essa atividade profissional. O RP foi resgatado e convocado para fazer esse trabalho de intermediação com as comunidades. Acho que a sustentabilidade deu uma outra dimensão para o trabalho do RP. Para os jornalistas, de um modo geral os cursos de jornalismo têm estado nos últimos anos mais atentos à constatação óbvia de que não dá para preparar pessoas apenas para jornal, revista, televisão ou rádio. O que as escolas têm feito, mas ainda timidamente, é orientar este aluno a fazer o jornal da empresa, a revista da empresa, mas a ênfase ainda é jornal, revista, etc. E o profissional de publicidade de propaganda quer trabalhar em uma grande agência, fazer grandes campanhas. Embora as agências de propaganda tenham nos últimos anos usado campanhas de sustentabilidade para preparar os profissionais *trainees*, eu percebo que as agências fazem um trabalho pro bono.

3. Por favor, observe este diagrama desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?

Vamos ver perspectiva de atuação. Visão sistêmica, ação transdisciplinar, ética, inovação, criatividade, empreendedorismo e flexibilidade. Valores: integridade, fraternidade e perseverança. Posicionamento: envergadura elástica, ação propositiva e novo organograma. Eu juntaria visão sistêmica e ação transdisciplinar, eu faria junto e não dois itens separados. Ação propositiva está claro para mim. Desafios: mensurar, customizar, profissionalizar, humanizar e transformar. Tendências de mercado: flexibilidade, diversidade, proatividade. Tendências contemporâneas: instabilidade, efemeridade, sustentabilidade. formação: integrada, transdisciplinar e continuada. Está muito bom isso aqui. Atribuições: plano de comunicação, mapeamento dos públicos, canais de comunicação, construção de narrativas, gestão do conhecimento. Competências: diálogo e motivação, liderar equipe, gerar e mensurar resultados, lidar com tempo, recursos financeiros, gerenciar crise. E habilidades: novas mídias, lidar com expectativas dos públicos, criar redes de relacionamento, colocar-se no lugar do outro. Eu senti falta de resiliência, que acho que é uma habilidade talvez importante. O que eu percebo é que esses profissionais da geração Y não aceitam muito o não. Ou batem de frente, ou vão embora, o que mostra uma incapacidade brutal de se moldar às circunstâncias, recuar quando necessário, avançar quando necessário. Resiliência tem muito a ver com adaptabilidade, flexibilidade que são características fundamentais para um profissional de comunicação. Sem isso o cara está morto em comunicação. Pode procurar outra profissão porque não vai dar certo nessa. Eu acho está faltando o altruísmo. Você propõe colocar-se no lugar do outro e isso é empatia. Altruísmo é diferente do egoísmo. Altruísmo é voltado ao outro. Eu preocupado, atento ao outro. Quem faz comunicação tem que ter isso muito claramente. Se eu sou altruísta tenho a preocupação de conhecer o que meus *stakeholders* pensam, trabalhar proativamente com eles, ouvi-los efetivamente, escuta ativa, saber ouvir. As pessoas falam muito, então ouvir é fundamental. Então escuta ativa e altruísmo é uma característica importante, acho que o altruísmo é um valor e uma outra coisa que não aparece aqui é a questão de lidar com a transparência. As empresas estão muito expostas hoje. E o profissional de comunicação vai ter que lidar com isso. Hoje uma denúncia no *Facebook* pode provocar um estrago enorme para a empresa. Então lidar com as novas mídias, que você colocou, altruísmo, solidariedade, fraternidade, empatia que é colocar-se no lugar do outro. Acho que é isso na verdade. Acho que a questão da resiliência deveria estar em algum lugar, mas sua formação está bem legal, é isso daí. Uma tendência contemporânea importante é a que o Daniel Goleman, que criou o conceito de inteligência emocional, ele de um novo conceito que é o de inteligência ecológica. Eu acho que poderia estar aqui, cada vez mais as pessoas vão querer saber como os produtos são feitos, e não vão admitir mais que as empresas destruam o ambiente ou prejudiquem as pessoas. O conceito é inteligência ecológica.

4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?

[Já respondida anteriormente]

5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?

Eu acho que ele exerce função tática, mas deveria exercer função estratégica. Isso é uma discussão que, do meu ponto de vista, é central no entendimento desse tema que você está trabalhando. É central, não é uma discussão marginal. É um pouco aquela analogia que eu fiz. Os dois campos são estratégicos para uma empresa, tratar estaticamente você vai obter sempre um resultado menor. O que é um resultado menor? Depende dos seus objetivos. Tem muita empresa que investe em sustentabilidade apenas porque é uma discussão de reputação e de imagem. Evidentemente que reputação e imagem são resultados esperados, desejáveis, mas empresas devem buscar resultados mais amplos e sustentabilidade não pode ser vista e tratada a partir de uma perspectiva utilitária, convencional. Eu faço isso para ganhar aquilo, que é o pensamento muito recorrente nas empresas de modo geral. Eu faço isso, isso custa tanto, vai trazer tanto de resultado, numericamente. Às vezes até não numericamente, mas aproximativamente porque sustentabilidade melhora a imagem e aí ao melhorar minha imagem vai melhorar meu ambiente de negócio. Isso é um raciocínio justo, mas impreciso.

Então o grande risco da sustentabilidade é ficar no campo excessivamente retórico, então a primeira análise profunda que uma empresa deve fazer é quais são os impactos que ela efetivamente promove e aí sustentabilidade é ter medidas que eliminem ou acabem de vez com aqueles impactos. Mas se a empresa fica só no campo retórico ela não faz essas mudanças necessárias. Então tem uma outra coisa muito frequente nas empresas, que é uma frase usada nas empresas com certa frequência, que eu acho um equívoco completo, que é diz que “a sustentabilidade está no nosso DNA”. Aí é um perigo porque, primeiro, que é uma mentira. Se você considerar que o tema da sustentabilidade tem quatro, cinco anos que está sendo discutido, não pode estar no DNA, o que pode ter são alguns valores. Mas às vezes as empresas usam esse discurso como uma forma de dizer que, se está no DNA, não precisam fazer mudança nenhuma. Isso é uma grande mentira, uma mentira que às vezes a comunicação usa e abusa como se fosse verdade. Então tem que tomar muito cuidado com isso. Isso é uma versão da história. O grande problema de um mundo como o nosso, em que o intangível de marca é muito fortemente ancorado na reputação e na imagem, a comunicação vai ter um papel fundamental na construção de um capital econômico. Aí a empresa vai contar uma versão da história que ela acredita que seja verdadeira, uma versão parcial, imprecisa e muito conveniente.

E o profissional de comunicação vai estar ali, em vários momentos a gente pode considerar que este dilema seja leve, pode ser baseado na melhor palavra, mas na maioria dos casos esse dilema pode ser entre contar uma mentira e contar uma verdade. E aí o profissional de comunicação deve ter clareza de quais são os valores que o movem. Um exemplo, se ele tem que fazer um relatório no formato do GRI, que tem como pressuposto a transparência, a exposição dos dilemas publicamente. Se você está escrevendo o texto e aquele é o modelo que a empresa escolheu, ninguém obrigou a empresa a escolher, ninguém, é voluntário, ela escolheu fazer, o profissional de comunicação tem que mostrar o pressuposto do GRI. Então que não se faça no modelo do GRI. Se for no modelo do GRI vamos ouvir *stakeholder*, vamos fazer materialidade, os dilemas da empresas não são só os que nós achamos, nós temos que ouvir os nossos públicos e, principalmente, na hora H é quando você tem uma passagem quando você vai expor seu problema publicamente. Se seu chefe pede para cortar isso, temos um problema, e é um problema de valor.

Então o profissional de comunicação não pode ser só um braço, uma ferramenta que tem uma cabeça por trás que coordena aquela ferramenta e faz o que quer com ela. O profissional de comunicação tem consciência, tem valores. A minha experiência é que esses profissionais são os imprescindíveis. Esse do braço no primeiro corte vai embora e substitui-se por outro. Claro que você não pode bater de frente com seu chefe, não é isso que estou propondo. Mas é chegar e dizer: “olha só, o GRI prega que sejamos transparentes, que a gente coloque dilema. Você está pedindo para eu cortar um dilema. Isso certamente vai afetar a questão da transparência do relatório, que não pode ser uma peça de propagando da empresa, tem que ser uma peça de relato de evolução de sustentabilidade. então por que não assumimos publicamente que não estamos tirando nota 10? Porque não estamos tirando nota 10”. Então se o profissional não tiver essa visão crítica, que você coloca no diagrama, se ele não entender o contexto, se ele não propor, por que não? “A empresa está desenvolvendo medidas, mas reconhece que este é um ponto fraco”. Por que não? Qual é o problema de reconhecer? Reconhecer ponto fraco hoje é uma

virtude, não é um defeito. Mas é que ainda as empresas estão presas à ideia de relações públicas dos anos 1970, 1980 em que você tem que só contar o seu lado bonito. É cansativo e ninguém acredita mais. Todo mundo sabe que as empresas enfrentam dilemas.

6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?

Vou pegar um pouco do que está em seu diagrama. Não importa se você vai divulgar um projeto ou uma ação. Esse projeto e esta ação têm que estar claramente ligados a um plano de comunicação. Que eu quero dizer com isso? O profissional de comunicação e sustentabilidade precisa saber planejar, definir um posicionamento claro com a empresa, com os públicos de interesse, a mensagem, os meios, saber o que ele quer, os objetivos, isso é uma visão planejada. A maioria dos profissionais de comunicação corporativa hoje no Brasil não planejam, comem as etapas de planejamento e vão direto para a mensagem. Então para mim essa é uma característica fundamental. Uma atividade específica é usar todo o repertório que a empresa tem de meios da melhor forma possível, da forma mais criativa, da forma mais sustentável também, economizando recursos, olhar como a atividade de comunicação gera impacto, então se vai imprimir, usar tintas ecológicas, usar papel certificado do FSC, ter cuidados para economizar, não usar energias desnecessariamente, não usar árvores desnecessariamente.

Não adianta pregar que a sua empresa seja se a minha atividade continuar impactante. E tem uma outra coisa importante que, além como existe o *footprint*, que é a pegada ecológica, o profissional de comunicação tem que ter clareza da sua responsabilidade sobre o *mindprint*, a marca que eu vou deixar nos públicos que vão receber a minha mensagem.

Hoje cada vez mais esse profissional de comunicação tem que ter um entendimento de que aquele processo de comunicação que McLuhan criou, de emissor, receptor, canal, mensagem, ruído, isso se complexificou de um tal modo que emissor é receptor, receptor é emissor, as mídias são múltiplas, são instantâneas, são *online*, os ruídos aumentaram profundamente. Esse sistema que nos anos 1970 era muito simples, hoje é muito complexo. Esse profissional tem que ter um domínio, um cabedal de conhecimento que permita que ele manuseie esses dados e aí a visão do planejamento é fundamental. Mais uma vez, não importa se é uma ação pequena. Essa ação tem que estar dentro de um contexto de planejamento.

7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?

Altamente capaz do ponto de vista técnico, precisa ser proativo, flexível e resiliente, porque vai ouvir muito não, precisa ter a capacidade de aprender a aprender e talvez essa seja a principal característica da educação que você chama de continuada no seu diagrama, que é aprender as novidades, compreender o sentido das novas mídias, é ler, se informar, e isso é lamentável, eu vejo que muitos profissionais não leem, um profissional de comunicação que não lê é um candidato ao desemprego em pouco tempo. Então acho que tem que ter essas características.

8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?

Planejar, contra uma cultura que não favorece o planejamento, a cultura do imediatismo, do resultado de curto prazo, do tecnicismo, do cartesianismo, de pensar só o meu metro quadrado, o que tem a ver com sua questão da contextualização. O desafio é contextualizar, é construir condições de sustentabilidade internas que permitam elaborar narrativas que sejam conviventes, persuasivas, verdadeiras, precisas, tecnicamente corretas. Então esse é um enorme desafio para o profissional.

9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?

Eu acho que o diferencial de valores é fundamental. Tem que ser um profissional com valores. O que é um pouco o que está na origem do meu livro. Tem que ser um profissional com a capacidade de pensar e agir. Nas empresas ou você tem o teórico, que é o planejador, mas que não consegue escrever uma mensagem de dez linhas, escrever um *paper*, ou você tem o fazedor, que não consegue pensar. Então alguém que tenha a capacidade de refletir, criticar, exercer o senso crítico, e realizar.

10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?
[Já respondida anteriormente]
11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?
[Já respondida anteriormente]
12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?
A linha é muito tênue, eu sempre trato competência como questões mais técnicas, aquilo que eu aprendi. E habilidade aquilo que eu desenvolvi. Então por exemplo eu considero como competências de um profissional de comunicação e da sustentabilidade, alguém que tenha uma visão muito clara desse processo, que saiba lidar e compreenda todas as variáveis, e que consiga planejar, ter o olhar sistêmico de planejamento. Isso para mim é uma competência. E é uma habilidade desse profissional saber escrever, por exemplo, alguém que consiga transmitir uma ideia. É muito complicado um profissional que não saiba escrever um e-mail, que não saiba comunicar uma ideia em um e-mail de dez linhas. Quase que uma contradição, e uma contradição preocupante, um profissional que não sabe comunicar. Então eu diferenciaria competência de algo técnico e habilidade de conhecimento, experiência.
13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?
[Já respondida anteriormente]
14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?
<p>Bom, acho que falamos sobre todas elas, talvez eu não tenha me dedicado tanto na questão da mensuração de resultados. A área de comunicação sempre foi vista como uma área à parte da empresa, isso justifica porque a área de comunicação era sempre a primeira a ser cortada na hora da crise. “Ah, tudo bem, corta a comunicação, a gente vai continuar produzindo produto, o engenheiro vai estar lá, vamos continuar vendendo porque o <i>marketing</i> vai estar lá, tem o pessoal do chão de fábrica que vai produzir, mas a comunicação, a gente pode viver sem ela”. Em grande medida eu acho que, do lado negativo, o descrédito da área ao longo de vários anos, e ainda hoje persistente em algumas organizações, e do lado positivo a evolução da visão das empresas sobre o papel da comunicação tem a ver com o fato de que os comunicadores conseguiram, com a sua competência, a sua prontidão, com a sua atuação, a sua capacidade de se inserir estrategicamente na discussão, eles conseguiram se fazer respeitados. Isso é legal! Uma das coisas que faz com que o profissional de comunicação seja respeitado é ele conseguir mensurar as coisas, porque a empresa tem cultura de mensurar tudo.</p> <p>Quando se queria justificar a contratação de um serviço de uma assessoria de imprensa, a justificativa era que, olha, a assessoria conseguiu vinte matérias, foram 450 centímetros por coluna no jornal, na revista X, seis minutos na rádio, onze minutos na TV. Somando, fazendo um cálculo, meio canhestro, diga-se de passagem, pegava-se o custo daquele espaço, somava-se, chegava-se a um valor e a reação era de “é mesmo! Então esse trabalho gerou um resultado de imagem de 5 milhões!” Por que estou chamando de canhestro? Já se sabe hoje que essa é uma medida velha, hoje interessa como eu saí, em que contexto, como o jornal se refere a mim, uma série de variáveis qualitativas.</p>

Então o profissional de comunicação tem que ter a capacidade de usar todas essas variáveis para dizer: “estamos bem na parada. Sugiro que a gente faça uma pesquisa para mensurar, ter um marco zero de como a comunidade nos viu e daqui a cinco anos nós fazemos de novo para ver como ela vai nos ver. E aí vai mostrar que melhoramos muito, melhoramos porque a comunicação trabalhou no ponto certo”. Um dos itens importantes no planejamento de comunicação é o monitoramento e a avaliação, que é normalmente um item que costuma ser cortado dos orçamentos. Normalmente é 10% do orçamento de um plano de comunicação. E aí alguém na empresa diz: “o que podemos cortar?” O profissional olha, pensa que a mensagem não pode, o *stakeholder* não, sobrou o último item que é a avaliação. “Então corte”. Então o profissional de comunicação tem que mensurar e tem que apresentar os resultados permanentemente.

Entrevistada: Gislaine Rossetti

Atuação profissional: Diretora de Comunicação Social, Sustentabilidade e Relações Governamentais da BASF para a América do Sul

Breve currículo: Relações-públicas graduada pela PUC-Campinas com pós-graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pelo Gestcorp, ECA-USP. Atualmente é Diretora de Comunicação Social, Sustentabilidade e Relações Governamentais da BASF para a América do Sul e professora convidada do curso de comunicação corporativa da Fundação Getúlio Vargas.

1. Como a comunicação pode ajudar a organização e a administração a difundir a sustentabilidade?

Pela minha experiência comunicação sempre foi uma disciplina e, em função da necessidade que as organizações têm de trabalhar temas transversais à própria organização, a sustentabilidade é um tema transversal. O comunicador traz em sua bagagem profissional essa capacidade de visão sistêmica de processos, de aglutinar várias outras disciplinas, pois ele faz a leitura da organização. Este é um aprendizado que tenho tido que o profissional de comunicação, por mais que ele tenha uma formação específica, quando ele trabalha no mundo corporativo para fazer comunicação empresarial, ou em uma empresa, ou em uma instituição pública, ele sempre olha o contexto da reputação e da imagem, por onde passam muitas questões, inclusive da administração. Então esse perfil tem mudado, ele sai de um comunicação há vinte anos, de um perfil mais técnico, e ele cola outras disciplinas, outras competências nesse formação e a sustentabilidade, a inovação, tem que estar conectada com a estratégia da organização. Este profissional deve ter a capacidade de se plugar para poder fazer com que a comunicação circule, já que a comunicação é meio, não é início nem fim, ele é o meio em que as informações são processadas para o *output*. Eu vejo essa transversalidade do próprio profissional de comunicação dentro da função. As multifacetadas, as multipernas que temos que ter. Agora, ele não tem que ser um generalista sem saber nada, ele tem que ser um cara que sabe muito de processos de comunicação, sendo generalista nas outras atribuições. Ele tem que ter especialidade, porque comunicação é uma ciência.

2. O formado egresso nas habilitações de Comunicação Social está preparado para atuar com as atribuições de comunicação organizacional e sustentabilidade?

Aqui poderia ser um não e um sim. Eu acho que aqui depende do profissional. Esta área nunca esteve tão fértil aos profissionais, agora cabe aos profissionais fazer uso correto disso. A universidade hoje está mudando e isso é um processo de maturação e de amadurecimento, de atualização constante. Por exemplo, eu sou responsável por sustentabilidade e eu não sou uma especialista em sustentabilidade. Eu sou uma especialista em comunicação mas eu tenho a condição de tocar a sustentabilidade pois ela é transversal e extrapola a própria ciência já que ela não é técnica, então na minha empresa que é química, é meio ambiente, inovação, tecnologia. Então a formação desse profissional, não pode esquecer que ele deve ter a veia de comunicador, mas dá para combinar, pois a sustentabilidade precisa do entendimento, ela é transversal, sistêmica na organização, e cada vez mais as organizações estão voltadas para trabalhar com visões sistêmicas de processos. Nunca foi tão exigido isso. E o profissional tem essa função. A universidade nos permite pensar sobre isso então acho que essa formação é muito rica, pois é muito heterogênea, então cabe ao profissional fazer uso disso, está na mão mais do profissional do que na mão da universidade. À universidade cabe a atualização, nunca foi tão importante ter aspectos de economia, de administração, essas áreas mais exatas deveriam estar mais incluídas na área de comunicação. Por outro lado o profissional vai encontrar um campo fértil, vai depender dele.

3. Por favor, observe este diagrama desenvolvido pela presente pesquisa. De que modo você avalia o modelo proposto neste projeto?

Nós temos falado muito sobre o perfil do profissional. Esse diagrama está bem completo, mas você não vai conseguir ter tudo isso em uma pessoa só. Para mim a comunicação para a sustentabilidade sempre vai ser a capacidade que este profissional tem, as competências de comunicação conectadas às competências de conexão *versus* visão sistêmica de processos. Para mim essas são as competências essenciais, que extrapolam as técnicas e fazem com que este profissional permeie na profundidade da organização e também nas técnicas de comunicação. Não basta somente saber as técnicas, ele deve ter capacidade de conexão e isso só é conseguido quando a pessoa tem visão sistêmica de processos. E aí vamos entrar um pouco em física quântica, pois a nossa geração teve um aprendizado muito voltado em teorias mecanicistas, e quando falamos em sustentabilidade, relacionamentos, *stakeholders*, as teorias são mais sistêmicas de processos. Então eu acho que os valores estão em um campo que é o valor da empresa em que ele está e o valor do indivíduo é a ética. Eu acho que isso está acima de qualquer coisa. Como este profissional trabalha com reputação e imagem, ele tem que ter. Se ele não tiver credibilidade ele não consegue gerenciar isso dentro de uma empresa. Então acho que valor está acima de qualquer coisa. Posicionamento aqui eu acho que tem a ver com o posicionamento da empresa. O que acho que faz mais sentido é indicar as competências, que tem a ver com as competências técnicas e as essenciais, e aqui entram as habilidades. As essenciais extrapolam as técnicas e tem a ver com liderança e outras disciplinas, e as habilidades é aquela linha transversal. Existem as habilidades naturais e as que também podem ser desenvolvidas então acho que as habilidades estão dentro de competências.

A formação é na minha visão parte do perfil e vem antes. Então o perfil passa por competências técnicas e essenciais e habilidades. Você fala de atribuições, aqui nós falamos de *roles and responsibilities*, tem que estar muito bem definido, ou seja, o que esse profissional se propõe a fazer. E aqui as tendências contemporâneas não entram necessariamente no perfil pois tudo isso que você colocou acontece sim mas acontece em duas esferas. Posso fazer um desenho? Aqui são as competências técnicas e essenciais, e dentro as habilidades. Aqui este profissional é avaliado. É a entrega. Na realidade, no caso da BASF, eu sou avaliada por esta competência, tenho que ser *expert* em comunicação. Para eu ter isso tenho que ter tido uma formação boa na primária, de universidade, e na secundária, de pós. A formação não está aqui dentro porque a competência já é o conjunto. A avaliação é feita pela competência, o resto é o que forma a competência, no caso a formação, a trajetória profissional, os valores que gerei que se conectam com os outros valores, no caso a ética, que é a dimensão suprema. E entra aí a trajetória de vida que é a experiência de vida que conta na formação da pessoa. Isso faz com que eu seja avaliada e como eu avalio. Então são os resultados que eu entreguei aqui.

Então aqui sou eu, o profissional, e aqui é a empresa. E dentro de competências posso colocar habilidades e atribuições, *roles and responsibilities*. Dentro é tudo o que permeia a empresa. Então são três instâncias: eu, a empresa e a sociedade. O desafio é o desafio da empresa, a estratégia, não é o meu desafio, o meu desafio está na minha meta. O desafio da empresa, a estratégia, então eu tenho que gerenciar isso aqui. E a capacidade de me conectar com a estratégia está em minha competência. Então posicionamento não é o meu posicionamento. O meu posicionamento está na minha competência técnica e na essencial, no caso liderança e inspiração para gerar pessoas e trazer valor para a companhia. E a técnica é a capacidade de eu entregar tecnicamente porque a companhia precisa de pessoas especialistas. Então vem o desafio da empresa, o posicionamento da empresa, tendências são de fora, do mercado, posso colocar dentro e fora, mas é mais de fora. Perspectiva de atuação para mim tem a ver com competência de novo, com a trajetória, que se conecta com as atribuições.

Então eu vejo sua esfera muito legal, mas o que tenho aprendido é que são três dimensões: o que a sociedade está pedindo, o que a empresa está podendo vivenciar, e o eu profissional, a minha área, o que esta área precisa. E esse profissional vai ter que gerenciar essas três dimensões.

4. Como você caracteriza as atividades de comunicação desenvolvidas hoje na gestão da sustentabilidade?

A comunicação ela é meio para a sustentabilidade, ela possibilita que a sustentabilidade seja entendida pelos colaboradores e *stakeholders*, porque nós temos que articular, influenciar, comunicar e mensurar para saber se de fato as pessoas estão entendendo. Esse é o papel da comunicação nesse processo da sustentabilidade.

5. O profissional que lida com a comunicação na gestão da sustentabilidade exerce função tática ou estratégica?

A função é estratégica e tem ações táticas operacionais sempre. Não tem como, mas ela é com certeza estratégica. Isso eu digo da experiência que tenho na BASF. Eu tenho visto a área da comunicação em muitas empresas, muitos profissionais que estão também trabalhando com sustentabilidade porque são muito próximas e as empresas precisam ser entendidas. Como esse tema é muito difícil, acaba que o tema também se banalizou, e a sociedade é exigente, então acho que as empresas estão aprendendo e acho que é um feliz encontro porque eu sempre acreditei nisso. Agora a coincidência porque vem junto e muita gente começa a fazer este movimento que não tem como não ser estratégico. As empresas que levam isso a sério não tem como não ser estratégico.

6. Quais são as atribuições e atividades específicas do comunicador na gestão da sustentabilidade?

Aqui basicamente ele é um cara que tem que ser um grande articulador. Ele é o grande maestro dentro da empresa. A capacidade dele de articular dentro da empresa, entender a estratégia, ou seja, fazer com que a estratégia da empresa seja entendida por todos os *stakeholders*, pois a partir daí é que ocorre a difusão e a sustentabilidade está totalmente impregnada à estratégia, no caso de minha empresa. Então ele tem que ser um grande articulador, eu digo, um maestro. A comunicação é consequência desse processo. Ele não é só um cara que comunica porque isso seria fácil demais. Mas ele conecta e comunica, ele articula, então o trabalho de articulação é muito importante. É a comunicação como relacionamento cada vez mais e a capacidade de tirar da empresa as grandes questões para articular uma área com a outra, fazer com que as pessoas se falem para gerar produto, ação, percepção coerente. Ele é um gestor, é bem essa palavra, um estrategista na articulação. É 360 graus, extremamente desafiadora essa função, extremamente desafiadora.

7. Qual é o perfil mais adequado deste profissional?

É difícil falar o mais adequado, mas é a capacidade que este profissional tem de ser um articulador. Eu tenho aprendido muito com isso até por mim mesma, nesse um ano que estou responsável por essa área. Ele tem que ser um estrategista, menos comunicador e mais estrategista, *business*, falar de negócios. O *core business* da sua empresa é química? Eu tenho que entender de química. Então não dá para não entender. Eu tenho que falar de química, de inovação, de resíduos, de carbono. Essas são as questões. Eu não sou a técnica, mas eu tenho que ir até um certo nível. Ele é uma pessoa de negócio. É o negócio da comunicação. A comunicação passa a ser um negócio.

8. Quais são os desafios principais do profissional de comunicação?

Acho que mensurar é um desafio grande. Na linha mais de mercado eu colocaria que não tenho dúvidas de que mensurar é um. Acho que o grande desafio do profissional de comunicação é achar unidade na diversidade no caso de empresa. Quando você fala customizar acho que é isso que estou falando então é fazer simples dentro do complexo. Aqui já vivemos esse desafio por ser uma empresa global. Acho que o profissional tem que estar preocupado com a própria formação. O que percebemos no movimento global é que outras disciplinas vêm ganhando espaço nas empresas para trabalhar justamente nessas áreas porque elas ganharam muita visibilidade, projeção, perspectiva de crescimento. Acho que o profissional de comunicação tem que se reinventar. Hoje pouco se exige se ele é relações públicas, se é jornalista. Na BASF no Brasil nós temos formações técnicas, é uma coisa que eu preservo, que eu acredito, mas não sei se no futuro, em 2025 vai ser assim. E o que eu vejo no movimento global é completamente diferente, por estar em uma empresa global. Então tem a ver também que somos uma empresa de muita tecnologia e inovação. No Brasil fazemos muitas coisas interessantes, somos melhores práticas em muitas coisas porque nós temos aprovação e eu acredito nisso. Por isso que esse profissional tem que se reinventar. No mundo é diferente, mas cada vez mais tenho engenheiros, tenho de tudo, e menos o que acho é jornalista e relações públicas. E isso me preocupa porque como que fica? Por um lado você tem pessoas cada vez mais bem formadas, cosmopolitas, falando línguas. E as pessoas que têm mais condições de batalhar

vêm diferentes para o mercado. E eu valorizo muito isso. Porque começa hoje no mercado a ter os mimados. Eu tive uma escola muito boa, mas para o futuro, como isso caminha? Esse jovem será que vai ter a chance de ter as escolas boas que eu tive? Uma coisa é ter atitude e outra é o amparo de escolas boas. Me preocupa isso. Você tem 300 faculdades de relações públicas. Acho que não é ter 300, é ter poucas e boas. E dar a chance para as pessoas estudarem, porque essas pessoas vão fazer diferença no mercado com a gente está fazendo.

Eu acredito muito nisso, no mérito, na conquista, e eu valorizo trajetória profissional e de vida. Então isso para mim conta, a gestão da reputação dele. Então as competências são aprendidas desde que ele tenha chance e a boa formação vem também da diversidade. Então começa a ter a falta da mão de obra qualifica. Então o desafio é mão de obra qualificada, a profissionalização de montar equipe capacitada para. O profissional também deve cuidar da capacidade dele de ser um cara que saiba trabalhar em ambientes cada vez mais de diversidade. É resiliência e diversidade. As áreas de comunicação são as áreas de mais estresse porque lidamos muito com a estratégia da empresa, altos executivos, então temos que ter a capacidade, e coloco isso na competência, de resiliência e diversidade. Esse respeito a essas duas coisas. E muitas vezes o profissional de comunicação já acha que pela formação somos os donos da verdade e isso não é verdade. É a humildade desse profissional, quando vejo humanizar vejo que ele só consegue humanizar quando ele tem humildade e às vezes o nível de arrogância é muito grande. Resiliência, diversidade e humildade são mega desafios para o profissional porque na medida em que sua área ganha *status*, o profissional tem que saber que isso é mérito de um trabalho em equipe, de um trabalho de liderança porque a empresa entende que a comunicação e a sustentabilidade são importantes. A gente faz um trabalho duro, e a BASF é o que é, e estou aqui há 17 anos, mas tive um campo fértil. Nem todos tiveram a sorte que eu tive, eu estava pronta para a oportunidade. Isso tudo é muito relativo, a pessoa tem o mérito, mas essa humildade do profissional é muito importante. Eu tive um campo fértil, arregacei as mangas, entreguei, suei, trabalhei, errei, aprendi, acertei, e a minha liderança me apoiando. Então é mérito da empresa. O meu mérito é ter podido exercitar o que aprendi então a humildade é um ponto.

E sem sombra de dúvida o quinto ponto para mim do desafio do profissional é falar a linguagem financeira. Nós não sabemos falar ainda. E aí não é mensurar, é ter habilidades na gestão financeira e não aprendemos isso. E quando estamos na gestão temos que administrar *budget* 24 horas. Então para fazer projetos você tem que saber fazer *budget*, mas isso passa a ser um nicho para o profissional porque isso combina com mensurar. Porque não tem até hoje tecnologia de mensuração de comunicação do intangível, margem de contribuição, quanto que foi por causa da imagem. Porque hoje ninguém faz essa conta. Ninguém tira da margem de contribuição, do *ebit*, retorno de imagem. Essa conta não é feita. Todo mundo sabe que gera, todo mundo sabe que ajuda a vender produto, mas quanto que vendeu? Quanto que gerou? Ninguém tem, não tem essa conta, tá? O cara que inventar isso vai ficar rico, vai vender para as empresas. Não tem essa conta, isso é uma coisa. A outra coisa é a linguagem financeira, extremamente desafiadora para o profissional de comunicação. E não é só para o gestor. É desde quem lida com o jornal interno, ele tem que gerir isso, quanto custa o jornal, qual o valor, tem que saber *ipsis litteris*. Tem que cuidar desde o nascimento até a logística. Quanto custa isso? E isso é um trabalho que estamos fazendo. Todos os meus líderes têm que saber gerir *budget*. Na ponta da língua, as contas, tudo. Isso é desafiador, e a linguagem é cada vez mais essa. Não tem como.

9. Que diferencial você avalia que deve ter o profissional de comunicação contemporâneo que atua nas organizações?

Acho que o diferencial é muito simples. Vou pegar pelo meu exemplo porque falar da gente é melhor que falar dos outros. Eu sou uma pessoa normal, como qualquer outro profissional, mas acho que uma coisa que me diferencia e que me ajudou muito na minha carreira, é ter paixão por aquilo que faço. Isso é nítido de você ver quem tem e quem não tem. Isso passa a ser um diferencial quando é percebido pelos outros. Quando ele consegue conectar isso com os valores dele, os valores da empresa, e vender isso de maneira genuína. Isso é um diferencial, mas não é uma coisa que dá para clonar, isso é da pessoa, eu olho muito isso, pode parecer romântico mas funciona na prática. As pessoas que se dão bem, com raras exceções, são aquelas apaixonadas por aquilo que fazem. Acho que esse é o grande diferencial e elas fazem pedra virar ouro. Acho que esse é o grande barato. É claro que com isso você tem que ter alguns preparos, então, por exemplo, o que pode ajudar esse novo gestor é a capacidade de ser um articulador na empresa. Ele vai passando por tudo sem incomodar ninguém, sabe aquele conselheiro, onde tem conflito ele vai arrumando. Esse é o cara. Esse é o diferencial.

10. Quais são as atribuições e responsabilidades do profissional de comunicação?
[já respondido anteriormente]
11. Há valores que você destaca como importantes e/ou próprios para esta atuação?
Acho que o valor maior que tem é a ética. A ética e a credibilidade. O profissional que trabalha com comunicação trabalha com o posicionamento. Se ele não tiver ética e credibilidade, cai por terra. Nós trabalhamos muito com isso. Ele tem que acreditar muito no que ele faz e tem que ser uma pessoa muito ética, não estou falando de cargo, estou falando de carreira normal.
12. Chegando agora a outra abordagem importante: qual a diferença que você enxerga entre competências e habilidades profissionais?
A competência é aquilo eu aprendo para exercer. A habilidade é natural, mas também pode ser aprendida. Então as competências são as técnicas e as essenciais, que passam por liderança, engajamento e gestão. As habilidades são aquelas que permeiam as duas. Então têm pessoas com habilidades naturais para escrever, para articular. Mas as habilidades também podem ser aprendidas, de gestão por exemplo. E se a pessoa está a fim vai desenvolver habilidades que são importantes para as competências. Habilidade vem junto com a competência. Então eu vou dar um exemplo. Na BASF a gente trabalha com o conceito da comunicação integrada, que é o conceito da Margarida, na gestão integrada. Então eu sou responsável por três áreas: comunicação, sustentabilidade e relações governamentais. Os técnicos de sustentabilidade trabalham junto com o pessoal de comunicação. Só que eles também estão desenvolvendo habilidades de comunicação porque é importante. Isso é aprendido. Está tudo integrado e alinhado com a gestão e com os públicos. A competência é transversal a tudo e a habilidade você pode aprender. Então começamos a trabalhar com o conceito de comunicação integrada já há quinze anos. Eu não tenho então a figura do jornalista, que fazia só o jornal, e o cara que fazia evento. Um aprende com o outro. A comunicação mudou, esse também é um sinal, estamos falando de uma gestão de disciplinas porque as coisas começam a se conectar. Daqui vinte anos aí nós vamos buscar as teorias. Porque comunicação é ciência, quem disse que é fácil? Esse é o mal. Todo mundo “sabe”. Isso tem que mudar.
13. Há algum comentário que gostaria de fazer sobre a postura e a perspectiva de atuação deste profissional?
Acho que faz sentido isso que você está falando, e aqui nós chamamos isso de atitude. Nós avaliamos sim, está perfeito, está dentro de competências essenciais e tem a ver com atitude. Acho que é perfeito e a postura da pessoa, a carreira muitas vezes é estagnada por conta da postura desse profissional, da falta de capacidade dele trabalhar em um ambiente diverso, dele achar que ele é o dono daquilo que ele acredita, e ele não ter uma atitude positiva diante das coisas. O profissional de comunicação tem que nascer um cara positivo. E ele não pode ter um posicionamento negativo porque assim ele não constrói. Por pior que seja a situação tem que ser positivo porque o mundo precisa humanizar. E você tem profissionais que só querem comunicar e esse cara passa a ser operacional e cai a <i>performance</i> dele. Está perfeito como você colocou de leitura de contexto para visão propositiva. Então eu falo sempre que ele tem que ter visão crítica e de processos. Isso bate nas competências essenciais.
14. Tenho abordado a necessidade de se provar a capacidade e o alcance da comunicação, a mensuração de resultados, a consolidação como área estratégica, a humanização dos relacionamentos, a articulação entre públicos cada vez mais dispersos e a convergência com a sustentabilidade. Você concorda com tais apontamentos? Sugeriria outros?
[já respondido anteriormente]