

# GESTOR: O NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO

Alexandre Carvalho Acosta<sup>1</sup>  
Adelcio Machado dos Santos<sup>2</sup>

## RESUMO

A comunicação social, talvez por ser uma área considerada novata na ciência, vem sofrendo importantes alterações nas últimas décadas. A globalização, somada com a agilidade dos procedimentos comunicacionais oriundos do avanço da tecnologia, tem modificado os modos de trabalho do jornalista, relações públicas e publicitário. Não podemos negar que a administração sempre andou junto com a comunicação e, é desta coirmã, que a comunicação está se espelhando para definir um profissional atualizado. Sendo a partir do "Gestor", um perfil conhecido da administração, que faremos uma análise reflexiva, propondo neste artigo uma definição mais atualizada para o profissional comunicador.

**Palavras-chave:** comunicação, gestor, administração.

## MANAGER: THE NEW PROFILE OF THE PROFESSIONAL COMMUNICATION

### ABSTRACT

The media, perhaps because it is considered a newcomer in the science area, has undergone important changes in recent decades. Globalization, coupled with the agility of procedures from the advance of communication technology has changed ways of working journalist, public relations and advertising. We can not deny that the administration has always gone along with communication, and this is sister that mirroring communication is to define a professional updated. Being from the "Manager", a profile known to the administration, we will do a reflective analysis, this article proposes an updated definition for the professional communicator.

**Keywords:** communication, manager, administration.

---

<sup>1</sup> Doutor pela Universidad Nacional Tres de Febrero (UNTREF); pós-graduado em Gestão Educacional pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS); Graduado em Comunicação Social Jornalismo pela universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ); Docente e coordenador do curso de jornalismo da Universidade do Alto Vale do rio do Peixe (UNIARP). Rua José Bonifácio, 01 Ijuí (RS) Brasil. e-mail: alexandre@alexandreacosta.com.br.

<sup>2</sup> Pós-Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente e pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio Peixe (Uniarp). Jornalista (MTE/SC nº 4155). Rua D. Pedro II, nº 176, Apto. 402, São José (SC), Brasil. E-mail: adelcio@redelnet.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo algumas palavras surgem expressando maneiras, costumes ou metodologias quanto ao âmbito de incremento profissional. Gestor é uma dessas e pode ser utilizada de várias maneiras nos mais diversos campos da teoria e da prática. O pilar de sustentação deste trabalho será a pesquisa sobre o conceito de Gestor e as especificidades do Gestor em Comunicação.

Tendo em vista o recente conceito em torno de Gestor, as bibliografias neste assunto tornam-se remotas, da mesma forma quando se fala em Gestor de Comunicação. No entanto, este artigo irá se basear em livros da área da Administração, tendo em vista o pioneirismo desta ciência quanto à necessidade de um profissional com esse perfil.

O trabalho visa pesquisar o que significa ser um Gestor, suas funções, características, modo de agir diante determinados acontecimentos, sua postura frente à equipe de trabalho, enfim: O que é ser um gestor de comunicação.

## 2 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

O mundo dos negócios pós Segunda Guerra, também sofria significativas mutações e, em meio a essa turbulência, Peter Druker em 1954 lança o livro *A Prática da Administração de Empresas*, com um enfoque para o Administrar por Objetivos, conhecida também como Gestão por objetivos. O modelo basicamente defende que a empresa deve se preocupar menos com os fins e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingi-los.

Para que a organização seja bem sucedida, deve desempenhar algumas funções essenciais. A primeira delas é a busca do bom desempenho econômico, já que sem ele deixará de existir. Assim, toda a ação administrativa tem como objetivo último a obtenção de resultados econômicos esperados. De forma a alcança-los, a gestão deve cumprir alguns encargos: gerir eficientemente a empresa, transformar recursos humanos e materiais em uma empresa produtiva e administrar o trabalho e os trabalhadores. (DRUCKER, 1954, p. 11)

A partir de Drucker, outros autores complementaram a ideia da gestão tendo em vista não somente a necessidade de mudanças do mercado devido às alterações ambientais, bem como a necessidade de alterações no comportamento dos gestores agora preocupados com os objetivos. “A gestão por objetivos parte do

princípio de que o comportamento dos gestores deve ser definido em termos de resultados medidos por comparação com objetivos estabelecidos, em vez de em termos de objetivos comuns para todos os gestores ou métodos comuns de gestão.” (ODIORNE, 1970, p. 9-10)

### 3 SER UM GESTOR

Afinal, o que significa ser um Gestor? Segundo o Dicionário (CUNHA, 1982) a palavra tem origem latina Gerere e significa conduzir, dirigir ou governar. É, no entanto importante salientar que ainda não existe um conceito definitivo para o que significa ser um gestor, embora nos últimos anos tenham-se complementados estudos sobre este novo perfil profissional seguindo uma necessidade natural do mercado.

A assunção dessa dimensão intangível, integrante do modelo de gestão de qualquer administração, implica que nenhum modelo de gestão identificado, por mais supostamente completa que tenha sido essa identificação, poderá ser considerado completo, mesmo que a tarefa árdua de contemplar todos os aspectos básicos, funcionais, estratégias, insumos e produtos, no contexto de mercado, tenha obtido êxito. Restara sempre o componente intangível do corpo de conhecimento não aplicado diretamente e que, portanto, não pode ser representado por modelos ou quaisquer tipos de figuras. (PEREIRA, 2001, p. 71).

O Gestor é um profissional ativo, com capacidade de adaptar-se a novas situações constantemente. Deve ser capaz de postar-se no lugar de todas as pessoas envolvidas em seu objetivo e poder, nesta análise, observar os rumos de seu trabalho. O papel do gestor pode ser encarnado em qualquer pessoa que trabalhe com pessoas ou grupos.

Segundo Drucker, o “fazer gestão” ou gerir, significa entre outras coisas “permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho”. (DRUCKER, 1981, p. 10). O autor não descarta a função da organização em exercer sua autoridade para a garantia da coordenação e organização dos processos, afim de obviamente, garantir bons resultados econômicos. No entanto “a autoridade administrativa sobre o cidadão e seus interesses que for além daquela que provém da sua responsabilidade pelo desempenho empresarial é autoridade usurpada”. (DRUCKER, 1981, p. 10).

O gestor deve buscar o equilíbrio entre seus colaboradores. Deve estar sempre entre o temido chefe e o amigo de peladas domingueiras. “A gerência deve

ser um, entre vários grupos de liderança. Se procurar ser o único, ou o mais poderoso do grupo, será rejeitada, perdendo parte da legitimação de sua autoridade. Complementarmente, favorecerá a emergência de grupos ditatoriais”. (DRUCKER, 1981, p. 11).

De modo geral, podemos dizer que Drucker caracteriza gestão como uma tentativa de moldar o cenário econômico e planejar, iniciar e executar transformações nesse cenário, minimizando a distância entre o possível e o desejável. Sendo assim, a função do gestor ultrapassa os objetivos de setores específicos para atingir os objetivos de cunho geral. “E embora nenhum homem possa realmente dominar seu ambiente, embora seja sempre prisioneiro das possibilidades, a tarefa específica da administração é transformar o desejável no possível e o possível no efetivo”. (DRUCKER, 1981, p. 11).

Nesse contexto, o gestor deve estar atento para além da mecanicidade sistematizada oferecida pela profissão, deve ser uma pessoa de trato humano aguçado, sensível e, de certa forma sentimental. Capaz de compreender sua equipe, mesmo quando os problemas extrapolam a fronteira do trabalho. Andrade complementa, afirmando: “aqui fica nítida a necessidade de um Coordenador com postura de gestor que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo” (ANDRADE, 1999, p. 10).

#### **4 POSTURA DE UM GESTOR**

As instabilidades do mercado, somadas às mudanças corriqueiras e gradativamente rápidas do mundo exigem do profissional gestor tato e compostura para suportar as adversidades do seu dia-a-dia. De certa forma o gestor acaba sendo o “paizão” do processo. Cabe esta comparação, tendo em vista o papel paternal na vida de uma criança, onde, os bons tratos devem às vezes dar espaço para algum puxão de orelha, o que não significa falta de afeição e sim, preocupação com o futuro do seu projeto, no caso, um(a) filho(a). “O Coordenador como gestor de oportunidades sabe que tem de aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar transformações. Ele deve ter a capacidade de empreendê-las, de forma integral, tanto aos membros como às suas instituições”. (ANDRADE, 2002, p. 10-11).

Diante da equipe o gestor deve estar além do aconselhamento, treinamento e diálogo com as pessoas. Ele deve estar inserido no grupo como um líder,

respeitado como um chefe, no entanto, acessível como um colega de sala. Deve também mostrar interesse pela ascensão profissional de sua equipe, não observando a evolução individual de cada elemento do grupo como uma “sombra”, uma ameaça ao seu posto. Um verdadeiro gestor pensa na ascensão do grupo como parte de seu próprio crescimento. Isso tudo faz parte da preparação de verdadeiros gestores como conselheiros e orientadores.

As relações entre gestores e suas equipes vão alterando-se ao longo da trajetória profissional de ambos. No início de suas carreiras, as pessoas necessitam muito mais de aconselhamento, feedback, treinamento, proteção etc. do que em fases mais adiantadas. De outro lado, o gestor em início de carreira necessita de suporte técnico e psicológico de sua equipe. Numa fase mais avançada, as pessoas precisam de maior autonomia, exposição e trabalhos desafiadores, enquanto os gestores precisam de maior lealdade e amizade. Na fase madura as pessoas e os gestores necessitam de oportunidade para desenvolver outras pessoas. Os gestores precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadores e orientadores de suas equipes. Esta é uma condição básica para que o gestor não fuja do diálogo com sua equipe, orientando as pessoas não só nos aspectos ligados a suas atividades profissionais, mas também no que se refere a seus projetos profissionais. (DUTRA, 1996, p. 116-117)

Até o momento tem-se falado em gestor de oportunidades, caracterizado pelo seu dinamismo e eficiência diante as mais variadas situações e preocupação com todos os passos de um processo. No entanto, apenas “gestar” não basta, deve-se ter a preocupação com o que estamos “gestando” para evitar má interpretação do termo.

Serge Raynal, afirma que o modo de gestão está intimamente relacionado com a personalidade de cada pessoa, isso significa que pessoas gestoras já carregam em sua formação cotidiana essa característica do lado humano mais aguçado, pois o gestor deve “saber ouvir, analisar situações, traçar itinerários, fixar etapas, criar métodos, encontrar novos recursos, animar a equipe, adquirir respeito não através de autoritarismo e planejar”. (RAYNAL, 1996, p. 214).

## **5 GESTOR DE COMUNICAÇÃO**

Temos na área da comunicação falta de bibliografias específicas de gestão. Isso se deve a recente inserção desta teoria com a preocupação em formar gestores preparados para os novos conceitos de processos comunicacionais. É importante salientar que a necessidade de algumas alterações no repensar da comunicação dá-

se, segundo Maria Aparecida Baccega, em função de percebermos, hoje, no mundo, um repensar de caminhos, que se manifesta em propostas diferenciadas de inserção do homem na realidade.

## 5.1 A GLOBALIZAÇÃO E O NOVO PERFIL

Tínhamos até pouco tempo atrás, uma comunicação basicamente preocupada com a emissão de notícias ou conceitos. Os esforços concentravam-se no pólo de saída dos meios, enquanto a recepção ficava descoberta e muitas vezes desconsiderada enquanto importante parte do processo comunicacional.

Os estudos de comunicação, durante longo tempo, preocuparam-se fundamentalmente com a instituição do pólo de emissão. Havia que se conhecer os mecanismos sociais que possibilitavam o uso da tecnologia e dos artifícios com a finalidade precípua de, mascarando realidades, aparentemente conseguir levar os indivíduos a serem meros tambores de percussão dos valores dominantes. Percebeu-se, então, que o ritmo nem sempre era o desejado: os objetivos do pólo de emissão, afinal, não estavam sendo totalmente atingidos. Fazia-se necessário ampliar o objeto de estudos, priorizando agora o pólo da recepção. (BACCEGA, 2002, p. 16)

Assim como em outras áreas de atuação, a comunicação passou a viabilizar a necessidade de um novo perfil profissional, não se quer com isso indicar como errado ou ultrapassado a forma como os atuais profissionais inseridos no mercado estão trabalhando. A proposta é de juntar ao que já se sabe, como já foi dito anteriormente, outros conhecimentos de áreas afins, vindo estes complementar o trabalho do comunicador. Devemos ter claro que a necessidade de mudança deve-se às novas exigências do mercado, correlacionado conseqüentemente às novas funções dos comunicadores.

Enfim, para os estudos e a prática dos processos comunicacionais, nem só a emissão, nem a recepção: o homem vive e se forma na práxis, da qual é parte integrante. E é baseado nela que os estudos de comunicação avançarão.

Eis aí o campo de atuação do gestor de comunicação. Temos que levar em consideração as mudanças que caracterizam a contemporaneidade, não apenas nas áreas políticas e tecnológicas, como também, sobretudo, na retomada que buscamos de uma visão não compartimentada do saber, uma visão totalizadora dos problemas da sociedade, na qual comunicação e cultura se entrelaçam, redimensionando-se o conceito e a prática da comunicação. (BACCEGA, 2002, p. 16).

Baccega complementa que “os meios de comunicação de massa, graças aos avanços da tecnologia, desempenham nessa realidade o papel de “costura”, de

amálgama de pólos às vezes díspares, às vezes complementares, fazendo resultar outra concepção de profissional para atuar nessa área.” (BACCEGA, 2002, p. 16).

Nesse cenário, a Comunicação/Cultura estabelece também seus novos caminhos: não é mais a fragmentação da especialização que medeia a globalidade, mas a especialização que medeia a globalidade. Constatase, assim, a imposição de uma nova competência nessa área: o Gestor de Processos Comunicacionais. Ou, simplificando, o Gestor de Comunicação, que trabalha no campo da comunicação. (BACCEGA, 2002, p. 16).

E o conceito deste novo profissional de comunicação é o que veremos a seguir.

## 5.2 CONCEITUANDO O GESTOR DE COMUNICAÇÃO

Saber o novo conceito de comunicação exigido pelo mercado de trabalho não é um desafio apenas das universidades. O profissional comunicador e o aluno de comunicação também devem se preocupar em estarem atentos para as tendências do mercado. Saber a importância de um Gestor de Comunicação é essencial para a formação acadêmica e profissional de todo e qualquer comunicador.

O Gestor de Processos Comunicacionais é esse profissional mediador que atua em diversos campos da sociedade e do saber e que utiliza seus conhecimentos em Ciências da Comunicação para diagnosticar problemas e para desenvolver pesquisas e projetos de intervenção que visem à resolução ou superação dos problemas. (SOARES, 2002, p. 176).

Fica difícil conceituar em poucas palavras o que significa ser um gestor de comunicação. Isso se deve a característica exigida deste profissional. Agilidade, dinamismo, flexibilidade e criatividade são alguns dos aspectos que se espera de um gestor.

## 5.3 O USO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PELO GESTOR

O gestor, esse novo profissional de comunicação, ultrapassa os limites de sua habilitação. Deve não apenas utilizar instrumentos de sua área, bem como saber lidar com pessoas, deve ser um estrategista, planejador, incentivador, enfim um profissional completo que saiba acima de tudo ordenar com as ferramentas que possui o conjunto como um todo e não dissecado em feudos, grupos, setores ou

áreas.

O gestor de processos comunicacionais deverá dar conta do uso crítico das tecnologias, já presentes em cada uma das opções profissionais da área de Comunicação Social, de forma a saber planejar seu uso com a máxima eficácia, adequando-as aos objetivos do novo mundo que se constrói. (BACCEGA, 2002, p. 24-25).

É um profissional que deve fazer das atividades mais simples, inesquecíveis, como afirma Rodrigo Turra no livro *O perfil do profissional do próximo milênio frente aos desafios da globalização*.

O novo profissional da comunicação tem um novo e fantástico instrumento para gerir e mensurar o relacionamento de consumidores para com a imagem da empresa. Este relacionamento ultrapassa os limites da comunicação, passando pela análise e expectativa dos consumidores relacionado aos produtos e serviços de sua empresa. [...] conhecer profundamente as culturas próprias de todas as pessoas que se relacionam com a empresa, além de manter uma unidade de conceito e promessa de marca é uma conquista dos novos tempos da globalização e dos novos profissionais. Ter uma linguagem global, mas atitude local/tribal. [...] E isto faz com que se mude radicalmente o conceito de quem é o comunicador, pois se ele é o guardião da marca, ele é o guardião da empresa inteira. Sua função se confunde com a do marketing no momento em que tem o dever de cultivar e desenvolver a boa imagem da empresa, por meio de bons produtos e serviços prestados, bem como de informações de qualidade. [...] Desta forma, a comunicação da empresa não fica mais presa ao marketing-agência. A comunicação deve passar por um planejador de comunicação, um profissional completo, que entenda de mercados e domine todos os instrumentos de comunicação e saiba gerenciá-los de forma ordenada e em conjunto [...]. O comunicador deve ser um administrador de Experiências. Ou seja, este comunicador deve, antes de tudo, pensar em como tornar os contatos dos diversos públicos com marca algo encantador, inesquecível. Para isto, este comunicador deve utilizar todas as ferramentas possíveis e imagináveis para transformar situações comuns como telefonemas, atendimento em balcão, tarefas cotidianas de empregados, momentos de compra e busca de informação de clientes em momentos mágicos em que a experiência seja, antes de tudo, a verdadeira marca que as pessoas levam da empresa. (TURRA, 2000, p. 120-122).

A concorrência, os clientes, os colaboradores, enfim todo o sistema organizacional, exige de maneira clara profissionais que agreguem funções, que saiba utilizar da melhor maneira as técnicas globais da comunicação, um profissional polivalente, pois:

os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas funções. (NASSAR, 1995, p. 14).

Por isso a importância do comunicador se posicionar além de sua habilitação, encarando a função de gestor em comunicação, não limitando-se a sua especialidade.



## 5.4 ALÉM DAS HABILITAÇÕES

Podemos afirmar que a busca além da especificidade, sem dúvidas faz parte do gestor em comunicação. A demanda curricular propiciada pelas universidades nos cursos de comunicação precisa ser complementada pelo próprio gestor, onde, como primeira atitude, deve quebrar as barreiras imaginárias entre as três habilitações – jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda - buscando a todo instante a unidade em benefício da comunicação gestora.

O perfil deste profissional, para atuar em um mercado globalizado, deve em primeiro lugar possuir uma visão generalista da comunicação e, por conseqüência não se deve estabelecer limites de atuação. Delimitar fronteiras de atuação de cada profissional é querer fragmentar o universo da comunicação e propor um ordenamento do conhecimento sem considerar as interfaces de atuação entre jornalistas, publicitários e relações públicas. Em conseqüência dessa fragmentação, formamos RP, PP e JO com conhecimentos específicos, porém com visões muito limitadas para ler o meio social, político, econômico, cultural, tecnológico e com capacidade limitada para trabalhar a comunicação de forma estratégica. (FOSSÁ, 2000)

Um comunicador deve estar pronto para qualquer trabalho da área comunicativa, não se limitando a pilares específicos de habilitações. Pois ser gestor é ser comunicador e não apenas jornalista ou apenas relações públicas ou apenas publicitário. A sociedade não depende de especificidades e sim correlaciona-se com a comunicação de forma mútua e contínua, sem apresentar áreas de maior ou menor importância.

Correlacionado ao lado técnico, o profissional gestor deve também ser um comunicador com sensibilidade emocional, perceptivo, afetivo. De um gestor espera-se equilíbrio entre a sensibilidade e a técnica.

Esse profissional comunicador é aquele capaz de cumprir seu papel de mediador, utilizando-se, com o mesmo peso, da sensibilidade e da técnica. Não buscamos, portanto, a mera especialização profissional, que muitas vezes leva o indivíduo a um mesmo recorte da realidade, a qual, por isso, acaba por se apresentar como estrutura repetida e repetidora.

Esse comunicador há de ser capaz de perceber, distanciando-se e envolvendo-se, a dinâmica da vida social, a gestação do novo manifestada no cotidiano, a diassincronia manifestada nas interações, as tecnologias como mediadoras privilegiadas pela condição que têm de ampliar, redimensionando, a própria vida social.

Para que isso ocorra, é necessário romper as barreiras das disciplinas, sem descaracterizar-lhes a especificidade; possibilitar uma sólida formação humanística, na base de um humanismo renovado, que possibilite ao profissional perceber a ação interativa das questões sociais; oferecer-lhe condições de alargamento da sensibilidade, sem a qual ele não conseguirá

abandonar o automatismo das decisões prontas, num mero gesto de reprodução. E tudo isso aliado a uma prática contínua, com objetivos claros, num processo de inter-relação com a sociedade. (BACCEGA, 2002, p. 26)

Para tanto é necessário que a comunicação integrada faça parte do pensamento gestor. Não se isolar em sua habilitação, usando a todo instante a interação com as outras habilidades também caracteriza este profissional, conforme veremos na sequência.

## 6 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Com as mudanças ocorridas no mercado principalmente na década de oitenta, as empresas de comunicação também passaram por alterações. A principal consiste na ideia da comunicação integrada e não mais dividida em agências de publicidade, assessorias de relações públicas e de imprensa.

A comunicação integrada, sobretudo nos anos oitenta, passa a ser quase uma exigência das organizações, que pedem serviços completos de comunicação e não mais apenas o trabalho específico de uma agência de Propaganda, de assessorias de Relações Públicas e de Imprensa ou, ainda, de uma empresa de promoção ou merchandising. Isto se torna possível, na prática, com a transformação das agências em empresas de comunicação com departamentos especializados de cada área. Hoje já é comum, nos Estados Unidos e também no Brasil, a formação de grupos de empresas especializadas, cada uma das quais respondendo por suas atividades próprias. Para o desenvolvimento de campanhas de comunicação integrada das organizações, elementos das diversas empresas, juntam-se em grupos de trabalho. (KUNSCH, 1986, p. 108)

Nos Estados Unidos os primeiros indícios da era da comunicação integrada, surgiram na década de oitenta com o enfraquecimento de agências publicitárias na prestação de serviços somente desta área (publicidade). Com as mudanças do mercado, as agências sentiram a necessidade de absorver outras funções da comunicação, conforme traz Glória Lara, citada por Kunsch em um artigo de uma revista americana.

Os anos oitenta podem estar assinalando o desaparecimento da agência de propaganda nos Estados Unidos, enquanto empresa prestadora de serviços exclusivamente publicitários. Por exigência dos clientes e pelos desafios decorrentes das novas tecnologias de mídia, ela tende a se transformar numa empresa capacitada para resolver qualquer problema de comunicação. (KUNSCH, 1986, p. 108).

Essa nova postura das empresas de comunicação também pode ser observada no Brasil, principalmente nos grandes centros, onde a concentração e a

consciência por parte das empresas estão antecipadas com relação à importância da comunicação nas instituições, empresas e organizações.

No Brasil, sobretudo no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, encontramos diversas agências de Propaganda e empresas de Relações Públicas oferecendo um mix de serviços de comunicação, por meio de departamentos especializados ou grupos de empresas afins (Propaganda, Imprensa, Relações Públicas, Promoção, Merchandising, Mala direta, etc.). Foi uma forma encontrada por elas para atender às necessidades dos clientes, numa macrovisão organizacional, dentro da qual se procura fazer um planejamento global de comunicação, com as técnicas e os métodos específicos de cada área, mas usando uma só linguagem. (KUNSCH, 1986, p. 108).

Assim, publicidade, relações públicas e jornalismo somariam suas habilidades em prol do cliente. A Aberp, Associação Brasileira de Relações Públicas, não acredita na permanência de um profissional ecumênico, “Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente”. Essa também deve ser a visão do gestor de comunicação.

Neves de forma metafórica exemplifica como deve ser o olhar do gestor de comunicação frente à organização. O primeiro passo é conceber a empresa ou instituição como um todo, saber suas funções e seus anseios, sem fazer departição. “O princípio da comunicação integrada é que cada problema tem um remédio específico, mas o organismo tem que ser olhado sempre como um todo para que os remédios tenham efeito sinérgicos. Esta é a tendência mais moderna”. (NEVES, 1998, p.137).

Segundo Juarês Palma, “quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se possa admitir entre Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda”. O autor acredita nas “múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades”. (PALMA, 1984, p.19)

Antes de qualquer ação, a empresa de comunicação deve conhecer seu cliente. Esse mecanismo faz parte do planejamento e colabora para a conquista de melhores resultados. Marcélia Lupetti afirma que “Para resolver os problemas de uma organização, uma agência de comunicação precisa conhecer todo o mecanismo de seus clientes, seu modo de pensar, seus problemas, seus concorrentes e as tendências emergentes”. (LUPETTI, 2000, p.44)

Isso nos permite afirmar que a comunicação integrada em uma organização deve ser planejada de maneira que atinja além das particularidades de cada habilitação, estas: jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda. “É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso”. (KUNSCH, 1977, p.116)

Dessa maneira, podemos afirmar a inexistência de um jornalista gestor, de um publicitário gestor ou ainda de um relações públicas gestor de comunicação. Nesse contexto podemos assegurar a existência de um Gestor de Comunicação, que, independente da habilitação, consegue reunir características que extrapolam a linearidade específica de cada curso, enfim, um profissional com visão ampla e atento para as tendências e necessidades de um mercado gradativamente globalizado.

## **7 CONCLUSÃO**

Gestor de comunicação. Embora conclusões definitivas não possam expressar o perfil deste novo profissional, pode-se com certeza afirmar que em poucas palavras, em qualquer tempo, será difícil definir o que significa ser um gestor. Esta afirmação soa como natural se pensarmos na amplitude e nos riscos de tentar especificar um profissional do qual se exige considerado número de qualidades.

O fato é que pela maneira em que os mercados estão se acomodando, principalmente após a queda do império americano, representado pela fragilidade da segurança nacional ocasionando a queda das torres gêmeas do World Trade Center, somado com a abertura dos mercados e a superpopulação que amplia as listas de desempregados em todo o mundo, o profissional que, independente da área de atuação, não tiver uma característica gestora, provavelmente estará fora do sistema.

Para Joan Magretta, ex-editora da Harvard Business Review (Campus, 2003). Em seu livro “O que é gerenciar e administrar” Gestão é definida como a inovação mais importante do século XX, que possibilitou que todas as outras inovações (antibióticos, vacinas, telefone, tecnologia digital, internet, etc.)

produzissem seus efeitos.

Clemente Nóbrega, em artigo publicado na revista Exame acredita que teremos que ser “alfabetizados” em gestão.

Comprometimento com resultados é o centro da coisa. Tudo o que implica em organizar com um propósito precisa de gestão. Tudo. Todo mundo vai ter de ser "alfabetizado" em gestão. Por exemplo: se desejarmos fazer escolhas mais inteligentes sobre nossas carreiras, devemos aplicar a disciplina da gestão a nós mesmos. Quer dizer, nossas idéias sobre "emprego" devem ser submetidas a um "olhar de gestor". Imagine que você está em busca de um emprego. Como a disciplina da gestão o aconselha a agir? Olhe para fora. Ninguém mais oferece empregos. "Não há vagas", é o que dizem tabuletas nas portas de todas as empresas do mundo. Portanto, "procurar emprego" não pode ser procurar "vagas". Você deve partir daquilo que as empresas precisam. Todas precisam de cabeças. Você tem de se ver como um produto querendo ser comprado pelo mercado de trabalho; não pode transmitir a mensagem de que é um parafuso em busca de uma rosca. Tem de se apresentar como a melhor forma da empresa conseguir que algo seja feito. Isso é o ponto de partida da mentalidade gestão. (NÓBREGA, 2003, p. 80).

O autor ainda comenta que gestão é fazer acontecer, gestão é resultado e não esforço. Sonhar com os resultados pode até ser bom, mas não é o suficiente, “O gestor tem é que fazer acontecer, se tiver sonhado antes, ótimo. Frequentamos cursos, acumulamos "saberes" - mas o requisito para fazer acontecer não é curso, é cabeça de gestor.” (NÓBREGA, 2003, p.80)

A gestão existe para resolver as coisas que nunca surgem naturalmente. Saber gestar é trabalhar com o imprevisível, com o inesperado. Na verdade, o gestor precisa planejar-se para resolver o que não estava planejado. E o gestor de comunicação também deve ter essa visão além das perspectivas naturais do mercado. O gestor de comunicação deve escolher os melhores caminhos a serem seguidos pela organização que representa, alocando recursos escassos quando necessário e saber que apesar de muitas coisas não terem preço, todas possuem um custo e, baixar este custo é trabalho para um Gestor.

Além do manuseio prático das ferramentas disponíveis pela comunicação, o Gestor em processos comunicacionais necessita estar atento para a utilização de outros métodos e outros modos de realizar um trabalho, focando sempre o resultado e não o esforço disponível para cada tarefa.

Nesta conjuntura e alicerçado nesses dois “pilares” (planejamento e comunicação integrada), podemos descrever a existência de um profissional de comunicação que possa ser inserido na realidade e fomento do atual mercado de trabalho.

Embora inexista, devido à natureza de características, uma definição concreta do que podemos eleger como Gestor, com este trabalho é possível afirmar entre tantas, que algumas peculiaridades deste profissional está no esforço, qualidade, competência, planejamento, foco no resultado, dinamismo, habilidade e característica humana.

## REFERÊNCIAS

ABERP, Associação Brasileira de Relações Públicas. A atividade empresarial de relações públicas. São Paulo, 1984. apud. CAMATTI, Tassiara Baldissera. **Comunicação Integrada**: Processo de capacitação profissional e eficiência na comunicação integrada. 2002. 75 f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Departamento de Estudos de Linguagem, Arte e Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **O coordenador gestor**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

BACCEGA, Maria Aparecida (organizadora). **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BORDENAVE, Juan Diaz e CARVALHO, Horacio Martins de. **Comunicação e planejamento**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DAMANTE, Nara. Uma língua em quatro idiomas. **Comunicação empresarial**, São Paulo, ano 9, n. 32, 3º trimestre de 1999.

DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thmoson Learning, 2002.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Relações Públicas no contexto da comunicação globalizada. . In: **Anais da I SEMANA DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE SANTA**

**CATARINA**, 2000, Itajaí. Itajaí: Univali, 2000.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. Versão atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NOBREGA, Clemente. O que faz um Gestor. **Revista Exame**, São Paulo, mai 2003.

ODIORNE, George S. **Gestão por Objetivos** – Um sistema de direção. Lisboa: Clássica, 1970.

PALMA, Juarês Rodrigues. **Jornalismo empresarial**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

PEREIRA, Maria Isabel. **Modelo de Gestão**: uma análise conceitual. Maria Isabel Pereira, Silvio Aparecido dos Santos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RAYNAL, Serge. **A gestão por projetos**. São Paulo: Instituto Piaget, 1996.

TURRA, Rodrigo. O perfil do profissional do próximo milênio frente aos desafios da globalização. In: **Anais da I SEMANA DE RELAÇÕES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA**, 2000, Itajaí. Itajaí: Univali, 2000.