

Luciana Santos dos Santos

**RELAÇÕES PÚBLICAS, MARKETING INTERNO E
COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEPÇÃO DE ALUNOS
E PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Porto Alegre, 2006

Luciana Santos dos Santos

**RELAÇÕES PÚBLICAS, MARKETING INTERNO E
COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEPÇÃO DE ALUNOS
E PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Enói Dagô Liedke, Msc

Porto Alegre, 2006

*Dedico este trabalho aos alunos e professores
de Comunicação Social da FABICO,
como ensejo a uma discussão
mais ampla sobre o tema.*

*Agradeço à minha orientadora
pela segurança fornecida em meus primeiros
passos neste caminho investigativo.*

*Ao meu noivo, pela cumplicidade
e apoio incondicionais.*

*À família e amigos,
pela paciência e tolerância durante
o período da pesquisa.*

*Assim que você pensar que sabe
como são realmente as coisas
descubra outra maneira de olhar para elas.*

Robin Willians

RESUMO

Este trabalho objetiva traçar um panorama sobre a percepção de alunos e profissionais de relações públicas acerca dos conceitos de relações públicas, marketing interno e comunicação interna e de suas relações dentro do composto da comunicação organizacional. Apresenta o campo da comunicação organizacional e as subáreas que o compõem. Aponta em que esferas se situam as relações públicas, o marketing interno e a comunicação interna dentro do composto da comunicação organizacional. Identifica alguns pontos de contato e discute a interligação e complementaridade entre estes conceitos. Utiliza a base lógica do método indutivo e o meio técnico do método monográfico para atingir o objetivo proposto. Descreve os procedimentos operacionais empregados nesta pesquisa social de tipo exploratória. Verifica o estágio de entendimento destes termos através de levantamento realizado com uma amostra de relações públicas. Confronta o suporte teórico existente sobre o tema com as aceções dos respondentes da pesquisa. Conclui ao mostrar como se apresenta o estágio de entendimento de alunos e profissionais de relações públicas a respeito destes conceitos.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Marketing Interno. Comunicação Interna.

ABSTRACT

This work aims to draw an outlook on the students and Public Relations professionals' perception concerning the concepts of public relations, internal marketing and internal communication and their relationship inside organizational communication compound. It presents the field of the organizational communication and the sub-areas that compose it. It points out in which spheres the public relations, the internal marketing and the internal communication are located inside the compound of the organizational communication. It identifies some contact points and discusses the connection and complementarity among these concepts. It uses the logical base of the inductive method and the technical means of the monographic method to reach the proposed objective. It describes the operational procedures used in this social research of exploratory type. It verifies the understanding degree of these terms through a survey done with a sample of the public relations. It confronts the existent theoretical support on the theme with the respondents' research opinion. It concludes showing how the public relations students and professionals understanding degree is presented regarding these concepts.

KEY WORDS: Organizational Communication. Public Relations. Internal Marketing. Internal Communication.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO/09

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/12

2.1 Comunicação institucional: o berço das relações corporativas/15

2.1.1 Relações públicas/18

2.2 Comunicação mercadológica: a conquista do cliente/22

2.2.1 Marketing interno/25

2.3 Comunicação interna: a sintonia entre organização e colaboradores/28

2.4 Comunicação administrativa: a base do sistema organizacional/31

3 CONCEITOS INTERLIGADOS, COMPLEMENTARES OU SOBREPÓSITOS?/33

3.1 Relações públicas e marketing interno/34

3.2 Relações públicas e comunicação interna/36

3.3 Marketing interno e comunicação interna/38

3.4 A possível origem de equívocos/39

4 PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/41

4.1 Método científico adotado/42

4.2 Tipo de pesquisa/43

4.2.1 Delineamento da pesquisa/44

4.2.2 Tipo de amostragem/44

4.2.3 Instrumento de coleta de dados/44

5 O PROCESSO DA PESQUISA/45

5.1 Seleção da amostra/45

5.2 Elaboração do questionário e pré-teste/46

5.3 Coleta de dados/47

5.4 Resultados da pesquisa/48

5.4.1 Perfil do entrevistado/ 48

5.4.2 Relações públicas/ 52

5.4.3 Marketing interno/ 54

5.4.4 Comunicação interna/ 56

5.4.5 Composto da comunicação organizacional/ 58

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/63

REFERÊNCIAS/66

APÊNDICES/70

1 INTRODUÇÃO

*[. . .] seja um novo meio de instruir-me que
acrescentarei àqueles de que costumo servir-me.
DESCARTES*

Fruto das grandes e velozes transformações originadas na Revolução Industrial, a comunicação organizacional acompanhou o movimento de expansão das empresas durante o transcorrer deste processo. Como conseqüência do novo cenário que se apresentava, tornou-se imperativo que mudanças significativas nas formas de relacionamento e na comercialização adotadas pelas empresas fossem realizadas, impulsionando a valorização das mais diversas vias de comunicação empregadas no trato com os públicos de interesse.

Ao atuar no planejamento e na administração de mudanças culturais e na busca do comprometimento dos funcionários neste processo, a comunicação organizacional depende da integração das mais diversas modalidades comunicacionais das quais é composta. Deste modo, a eficácia das estratégias desta atividade multidisciplinar depende de ações planejadas e coesas de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa – o que faz com que o delineamento e a correta utilização das ferramentas disponíveis por estas subáreas sejam fatores de extrema relevância.

Devido ao intrínseco entrecruzamento das atividades da comunicação organizacional, o que se apreende do cenário atual é a utilização incorreta ou indevida de alguns conceitos concernentes à área. Termos como relações públicas, marketing interno e comunicação interna são facilmente confundidos – às vezes tomando-se a parte como o todo; outras vezes associando-se atividades a expressões incorretas –, suscitando dúvidas quanto à disseminação destes conceitos. E esta é uma realidade percebida tanto em âmbito acadêmico como no mercado de trabalho.

Considerando este breve panorama, o presente estudo objetiva verificar o nível de entendimento de alunos e profissionais da área de relações públicas a respeito dos termos relações públicas, marketing interno e comunicação interna, e se a distinção entre as esferas em que estes conceitos se encontram é clara para estes grupos.

Especificamente a respeito da atividade de relações públicas, já existem alguns trabalhos realizados com tal objetivo, que serviram de subsídio para esta pesquisa. Entre eles está o artigo de Maria Aparecida Ferrari, *Relações públicas, esta incompreendida? Análise da percepção dos calouros do curso de relações públicas*, que relata os resultados de uma pesquisa realizada com este público a respeito de sua percepção sobre a área de abrangência da profissão. Além disso, outro trabalho que trata da atuação das relações públicas no contexto da comunicação organizacional está exposto no livro *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, de Margarida Maria Krohling Kunsch, resultado de sondagem realizada com profissionais e organizações de alguns segmentos da Comunicação Social.

Porém, como percebido empiricamente que os conceitos de comunicação interna e marketing interno são por vezes confundidos, acrescentou-se ao de relações públicas o estudo destes dois termos, originando uma investigação a respeito destas três modalidades comunicacionais e sobre sua relação dentro do composto da comunicação organizacional. Desta forma, pretende-se com esta pesquisa responder às questões que seguem.

- Os conceitos de relações públicas, marketing interno e comunicação interna são realmente entendidos por profissionais e alunos de relações públicas?
- Se não os são, por quê?
- Onde reside o maior foco de dúvidas?

Para responder a estas questões, o presente trabalho está também fundamentado em autores consagrados da área da comunicação – como James E. Grunig, Philip Kotler, Roberto Porto Simões, Cândido Teobaldo de Souza

Andrade, Rudimar Baldissera e José Benedito Pinho –, além de outros tantos que contribuíram com novas discussões e tendências.

Este aparato teórico foi confrontado com as informações obtidas em levantamento realizado com uma amostra de alunos de relações públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e de profissionais da área registrados no Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (CONRERP) - 4ª região.

Como caminho investigativo, foi adotada a utilização do método indutivo, como base lógica de sustentação, e do método monográfico, como meio técnico para sua disponibilização. Mais especificamente, esta é caracterizada como uma pesquisa social de tipo exploratória, que utilizou a técnica de levantamento de dados por meio de questionários auto-aplicados.

Em sua primeira parte, este trabalho descreve o campo da comunicação organizacional e as subáreas que o compõem, evidenciando os termos que interessam a esta investigação. A seguir, apresenta em que esferas os conceitos aqui trabalhados se encontram dentro do composto da comunicação organizacional, além de trabalhar os principais pontos de contato entre as áreas.

Após, descreve a metodologia empregada nesta pesquisa e os procedimentos operacionais decorrentes de sua utilização. Apresenta também os resultados do levantamento realizado e as ponderações que se seguem de sua análise. Finaliza ao propor reflexões em torno da temática.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

*A teoria também se converte em graça material
uma vez que se apossa dos homens.*

KARL MARX

Elemento intrínseco às relações que se estabelecem entre membros de uma organização¹ (ou destes para com os demais indivíduos que possuam algum vínculo com a empresa), a comunicação organizacional é constituída por toda a gama de modalidades comunicacionais manifestas por estes públicos em seu relacionamento. Ela “compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações sob o âmbito da organização” (BALDISSERA, 2000, p.26), sendo, portanto, o nível macro de comunicação de uma organização – a esfera global das atividades comunicacionais.

Segundo a definição de Gerald M. Goldhaber², descrita no *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*,

comunicação organizacional é considerada como processo dinâmico mediante o qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e dele as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações interdependentes (ANDRADE, 1996, p.34).

Nesta perspectiva, não são apenas consideradas as relações entre indivíduos (componentes ou não da organização), mas estabelecem-se fluxos de

¹ A expressão organização será aqui utilizada de maneira ampla, englobando todas as formas de congregação de pessoas com objetivos definidos, tais como empresas privadas, públicas ou governamentais, associações civis e organizações não-governamentais.

² Presidente da *Goldhaber Research Associates* e freqüentemente membro de organizações como a *The National Communication Association* e *The American Association of Public Opinion Research*, escreveu e editou 10 livros e é conferencista internacional no campo da comunicação.

comunicação com as demais entidades que compõem sua rede de relacionamentos (chamada por Goldhaber de *meio ambiente*). Amplia-se, desta forma, sua área de abrangência.

De acordo com Wels (2005), a comunicação organizacional se processa em quatro níveis, sendo eles a *comunicação intrapessoal* (nível básico de comunicação humana, consiste no processo interno de pensamento), a *comunicação interpessoal* (unidade social básica da organização e origem do desenvolvimento das relações humanas, refere-se à exteriorização dos pensamentos realizada entre duas pessoas), a *comunicação de pequenos grupos* (três ou mais pessoas que interagem para alcançar metas comuns) e a *comunicação entre grupos múltiplos* (desdobramento dos pequenos grupos, que agem de modo interdependente).

Pode-se ainda acrescentar a estes níveis o das formas de interação *interorganizacionais*, que diz respeito aos fluxos de relacionamento estabelecido *entre* organizações. Neste sentido, a comunicação organizacional

engloba todos os movimentos comunicacionais que permeiam as relações organizacionais, desde aqueles restritos à dimensão indivíduo-indivíduo até aquelas organização-organização, e que incluem, ainda, as comunicações espontâneas, não-previstas, não-planejadas e mesmo aquelas que se configuram a partir de efeitos perversos de processos comunicacionais estimulados intencionalmente pela organização (SOARES, 2005, p.36).

A comunicação organizacional pode ser vista como o mecanismo que regula, organiza e orienta todas as ações de uma empresa no que diz respeito à comunicação, englobando tanto as relações estabelecidas dentro da organização como desta com a sociedade. Atua como norteador para a construção dos fluxos de informação a serem utilizados, dos canais de comunicação a serem empregados com os públicos, das diretrizes a utilizar no trato com os clientes e também para a definição do posicionamento a ser

vinculado à organização. É a base comum a todas as subáreas comunicacionais de uma empresa.

Pode-se ainda pensar na comunicação organizacional enquanto agente da construção de sentido sobre as ações da organização. Segundo Oliveira e Paula (2005), ao interagir com outros campos no trato dos fluxos informacionais e relacionais – conhecendo, analisando e direcionando os diversos processos comunicacionais entre a organização e seus interlocutores –, esta forma de comunicação acaba por contribuir para esta construção de sentido a respeito das ações organizacionais. Nesta tarefa, ao trabalhar os estes processos das organizações, constitui-se em espaço de interconexão com as diversas áreas de conhecimento correntes neste contexto.

Vale ainda fazer referência a outra função estratégica de grande relevância dentro das atribuições da comunicação organizacional, que é a de formação e consolidação de uma imagem positiva – seja da empresa como um todo ou de seus produtos e serviços. A criação deste conceito para com os públicos de interesse ocorre geralmente através da integração das diversas modalidades de comunicação existentes e das ferramentas disponíveis, culminando na concepção de um diferencial competitivo da empresa e agregando valor ao seu negócio.

Afora a aceção do fenômeno como gerenciador dos processos comunicacionais de uma organização, podemos obter ainda em terreno acadêmico uma visão do papel específico desta forma de comunicação enquanto fator de análise. Resultante do composto de comunicação,

a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p.149).

Além das características estratégicas evidenciadas em seu emprego no contexto organizacional, este fenômeno possui também papel acadêmico importante, ao ser utilizado para o mapeamento dos fluxos de comunicação estabelecidos neste complexo sistema. Através da análise ordenada das conexões existentes entre a empresa e seus mais variados públicos, além de suas relações com fornecedores, acionistas, comunidade e opinião pública, a comunicação organizacional serve de apoio para a disseminação de conceitos essenciais para o entendimento de todas as esferas da comunicação.

Do breve panorama até aqui exposto, depreende-se que a comunicação organizacional atua no planejamento e administração de mudanças culturais e na busca do comprometimento dos funcionários neste processo, dependendo para tanto de uma comunicação fortemente integrada. Deste modo, a eficácia das estratégias desta atividade multidisciplinar depende de ações planejadas e coesas de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Independente do objetivo estipulado e das táticas estabelecidas para se chegar até ele, é da harmonia da atuação destas quatro subáreas da comunicação organizacional e de sua forte estruturação que dependem o desempenho e a sobrevivência de uma organização.

2.1 Comunicação institucional: o berço das relações corporativas

Fundamentado na filosofia de que o papel primordial da empresa é antes produzir utilidades para o público que lucro para os acionistas, este ramo da comunicação organizacional é completamente guiado por uma espécie de consciência social com relação aos públicos da organização e, portanto, voltado à obtenção de equilíbrio entre os anseios das partes envolvidas. Objetivando alcançar esta harmonia social e embasada no comportamento coletivo, a comunicação institucional é responsável pela construção da identidade corporativa da organização perante a opinião pública.

Por identidade corporativa entenda-se todo o composto formado pelos ativos tangíveis e intangíveis que identificam uma organização, entre eles a logomarca, o material de expediente, a apresentação visual dos prédios e o uniforme dos funcionários. Este conjunto de elementos que personificam a empresa possui papel primordial para o relacionamento com seus públicos, já que representa um canal de informação entre as partes. Além disso, “se tais instrumentos tiverem sido programados para ter a finalidade estética, certamente isso contribui para a construção de uma representação mais forte e significativa da legitimidade da organização” (SIMÕES, 1995, p.178).

Tratando também do aspecto da legitimidade organizacional, Kunsch (2003) afirma que a comunicação institucional é relacionada de forma inerente às questões corporativas institucionais que evidenciam os aspectos públicos das organizações, construindo a credibilidade da empresa e influenciando no âmbito político-social de sua coletividade. Aponta ainda que, por intermédio das relações públicas, a comunicação institucional ressalta os aspectos ligados às diretrizes da organização (missão, visão, valores e filosofia), contribuindo para a ampliação do subsistema institucional, formado por estes atributos.

Retornando à questão da obtenção de equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos, percebe-se o importante papel desta subárea da comunicação no contexto organizacional. Através da previsão de tendências e padrões de comportamento, a obtenção de conceitos favoráveis e de boas relações com os vários públicos (a chamada *boa vontade*) é fruto da aplicação dos diversos instrumentos de comunicação institucional. Afinal, ao estabelecer um clima de confiança e receptividade junto a todos os seus públicos, a organização acaba por proteger sua atividade de possíveis instabilidades no terreno do relacionamento e favorecer seu desenvolvimento, crescimento e expansão.

Valendo-se destes conceitos, fica ainda mais clara a incumbência desta modalidade de comunicação em relação à aceitação da essência da entidade pelos públicos. Dando visibilidade às ações da organização, seja

conscientizando o público a respeito do intuito do negócio desenvolvido ou então por intermédio de ações com foco persuasivo, a comunicação institucional produz um entendimento mais claro destas diretrizes, o que eleva o nível de assentimento destes indivíduos às ações da entidade. Em outras palavras, a comunicação institucional é composta pelo “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente, de modo a tornar compreensíveis e aceitáveis essas proposições” (RABAÇA e BARBOSA, 1987, p.166).

Cabe à comunicação institucional não apenas a tarefa de suprimir ou evitar eventuais conflitos entre a organização e as partes a ela ligadas; compete a ela apontar as possíveis divergências, com vistas a facilitar a compreensão mútua e a buscar o entendimento por meio do exercício da negociação. A tarefa de agenciamento e contratação desta rede de relacionamentos é passo fundamental rumo à disseminação da reputação favorável da organização.

Ao invés de meramente manipular os públicos de interesse, esta subárea busca a transparência de gestão e o alargamento dos canais comunicativos, com a difusão apenas de informações válidas e corretas e a ampliação do diálogo, assumindo uma postura ética. Seu objetivo não é atuar no domínio do público e sim na mútua adaptação entre a empresa e os indivíduos a ela ligados, ponto este que está sempre sujeito à convergência entre interesses, cultura e crenças das partes envolvidas. De forma a sintetizar as acepções até agora discorridas, pode-se dizer que a comunicação institucional atua principalmente nos campos das *relações*, *reputação* e *desenvolvimento corporativos*.

Composta, além das relações públicas, por ferramentas como as de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural, esta subárea da comunicação visa fortalecer o sistema institucional das organizações por meio do planejamento adequado às suas necessidades, o que por vezes acaba

por agregar valor aos seus objetivos econômicos. Em seu estado pleno de realização pela utilização planejada destes instrumentos, a comunicação institucional propõe-se a obter o equilíbrio entre os desejos dos públicos e os da organização, consolidando uma imagem favorável da empresa, cativando o público e, em conseqüência, trazendo retorno financeiro positivo para a organização.

Apesar da multiplicidade de ferramentas utilizadas por esta subárea da comunicação organizacional, interessa essencialmente a esta pesquisa as delimitações concernentes à atividade de relações públicas. Para tanto, seguem os principais conceitos relativos à área, à função, ao processo, à profissão e ao profissional de relações públicas.

2.1.1 Relações públicas

Regida pela Lei nº 5.377 de 11 de dezembro de 1967, que define suas atividades específicas, e pelo Decreto nº 63.283 de 26 de setembro de 1968, que aprova o regulamento da lei anterior e amplia seu campo de ação, a área de relações públicas é ampla e possibilita a atuação em diversos segmentos. Apesar da regulamentação existente, que tornou o Brasil o primeiro país do mundo a adotar legislação específica sobre relações públicas, esta ramificação provoca uma série de interpretações a respeito de seu foco de trabalho, exemplificadas na asserção apresentada em *Para entender relações públicas*³.

Não há escassez de definições – 987 nos Estados Unidos da América em 1952 [. . .] – mas nenhuma delas parece satisfazer completamente, seja no campo erudito ou no campo popular. Na realidade, há tantas

³ Primeiro livro de relações públicas editado no Brasil, com publicação original em 1962.

definições e conceitos sobre Relações Públicas quanto há estudiosos, professores, profissionais e admiradores dessa atividade (ANDRADE, 2001, p.29).

Estruturada nos segmentos de pesquisa, assessoria e consultoria, planejamento, execução e avaliação, é ponto pacífico que as relações públicas atuam essencialmente no gerenciamento da comunicação institucional. Para tanto, partem da identificação das forças e dos efeitos das mudanças no ambiente da empresa, implementando programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos capazes de influenciar seu crescimento. Desta forma, relações públicas podem ser consideradas uma “técnica de intervenção na realidade social organizacional para direcionar e moldar expectativas, interesses e necessidades envolvidos na legitimação das decisões e ações organizacionais” (SOARES, 2005, p.36), fundamentando-se na estratégia, na simetria e na diversidade.

Outro encargo das relações públicas está na construção de relacionamentos harmônicos e duradouros das organizações com os públicos dos quais depende sua sobrevivência, além de influenciar nas políticas, estratégias e decisões tomadas neste sentido. Sobre as atividades de socialização concernentes à área, Kunsch (1997) ressalta que um dos papéis básicos das relações públicas é a condução dos relacionamentos conflituosos entre organização e públicos, utilizando-se de abordagens que busquem o equilíbrio e a compreensão. Para ela, não basta que o profissional atue apenas em prol dos interesses da empresa, mas que ele amplie os canais de entendimento e busque um ajuste mútuo de interesses.

Partindo do mesmo pressuposto de reciprocidade que deve ser estabelecido pelo profissional da área, está a amplamente divulgada definição oficial da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)⁴. Este conceito,

⁴ Aprovada pela assembléia geral dessa entidade e reproduzida, com pequenas alterações, no Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968.

tido como básico por estabelecer com simplicidade sua amplitude de funções, trata das relações públicas como o

esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e o seu pessoal, assim como entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta e indiretamente (ANDRADE, 1996, p.105).

Mais uma vez, fica evidente que é atribuição das relações públicas proporcionar o diálogo entre as partes e não apenas informar unilateralmente. Afinal, seu pleno desenvolvimento transcende a obtenção de “opinião favorável de vários grupos, apenas informando-os sobre o que uma organização está fazendo. Relações públicas de alto nível reconhece que, tudo aquilo que a organização faz, afeta a opinião de alguém” (LESLEY, 1995, p.10).

Ampliando a abrangência de seu campo de atuação, a definição conhecida como *Acordo do México*⁵ inova ao introduzir o aspecto social da atividade. Nesta perspectiva, relações públicas configuram-se como

o diálogo planejado e permanente entre uma instituição e seus públicos, com o objetivo de determinar o interesse social e identificá-lo com o interesse privado; o exercício profissional das Relações Públicas exige uma ação planejada com o apoio da pesquisa na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade pública e privada e os grupos sociais a ela vinculados em um processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e o da comunidade a qual pertence (ANDRADE, 1996, p.105).

⁵ Definição aprovada por 33 associações nacionais da América, Europa e África na I Assembléia Mundial de Associações de Relações Públicas, realizada na Cidade do México, em agosto de 1978.

Cabe ainda às relações públicas atuar de forma sinérgica no gerenciamento da comunicação com as demais áreas competentes, construindo a credibilidade da organização. Além de fixar um posicionamento institucional coerente e duradouro, compete a este segmento atuar em prol da prevenção (e eventual gerenciamento) de crises, através da utilização de planejamento proativo. Vê-se aqui o papel das relações públicas enquanto administradoras das questões emergentes.

Com o objetivo de apontar um novo foco para as relações públicas, o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), por meio do documento *Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas*⁶, definiu as funções específicas deste campo de ação. Enquanto gerenciador dos relacionamentos necessários à consecução de objetivos da organização, o profissional de relações públicas deve diagnosticar o relacionamento da empresa com os públicos de interesse, prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações da organização, propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento entre as partes e implementar programas e instrumentos que assegurem sua interação.

Também com o intuito de vislumbrar um novo cenário para a atuação deste profissional, Grunig aponta cinco tendências para a área:

em primeiro lugar, as relações públicas estão se tornando uma profissão fundamentada em conhecimentos acadêmicos. Segundo, [. . .] estão no processo de adquirir uma função gerencial que difere substancialmente da função atual de técnico da comunicação. Terceiro, os profissionais de relações públicas estão se convertendo em assessores estratégicos que estão menos preocupados com a inserção de publicidade nos meios massivos de comunicação que seus antecessores. Em quarto lugar, relações públicas é uma profissão exercida quase que exclusivamente pelo sexo feminino, sem distinções

⁶ Documento eletrônico. É resultado de trabalho coordenado pelo CONFERP de 1992 a 1997, através de debates realizados por todos os conselhos regionais nas principais capitais do país, tendo como objetivo revisar e atualizar o conteúdo da Lei nº. 5.377, de 11/12/67. Seus resultados foram divulgados oficialmente durante o XV Congresso Brasileiro de Relações Públicas, em Salvador, de 5 a 7 de agosto de 1998, pela diretoria do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas.

étnicas ou raciais. Em último lugar, estou convencido de que a prática de relações públicas é um fenômeno mundial que não se restringe exclusivamente às empresas (GRUNIG, 2003, p.69).

De forma a tentar sintetizar esta multiplicidade de focos de atuação da área, Kunsch (2003) estabelece as quatro funções primordiais das relações públicas:

- no exercício de sua função estratégica, auxilia a empresa a fortalecer seu posicionamento perante a sociedade, utilizando-se de táticas comunicacionais voltadas à dinâmica social;
- em sua função mediadora, realiza o mapeamento do ambiente ao qual a organização está inserida, com vistas a viabilizar o diálogo com sua gama de públicos;
- enquanto função administrativa, busca a interação entre todos os grupos que compõem uma organização, por meio de atividades específicas;
- por fim, é através de sua função política que as relações públicas trabalham as relações de poder internas, além de administrar problemas de relacionamentos internos e externos.

Em outra breve acepção sobre o termo, define-se que os “fatos e suas implicações são os tijolos e o cimento de relações públicas” (COOK, 1995, p.94). Que comece então a obra!

2.2 Comunicação mercadológica: a conquista do cliente

A comunicação mercadológica, segmento da comunicação organizacional diretamente relacionado à conquista e fidelização dos clientes da empresa, “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 162). Sendo assim, esta

subárea pretende a sinergia entre informação e persuasão: após identificar as oportunidades de mercado para determinada empresa, trabalha no emprego da informação mais adequada (ajustada tanto em sua forma quanto em sua oportunidade de sua disseminação) com vistas a motivar o público de interesse, persuadindo-o ao ato de compra. Após a conquista, a meta passa a ser então a fidelização.

Pinho (2000) também compartilha desta concepção, quando aponta que, após o desenvolvimento de um produto de qualidade (com preço planejado e acessível ao consumidor), o próximo passo a ser tomado é a criação de uma estratégia promocional para este produto. Desta forma, ressalta que é neste momento que a comunicação mercadológica, aquela projetada para surtir efeito calculado sobre o comportamento do público através da persuasão, se torna fator fundamental.

Depreende-se desta abordagem inicial que é fruto do trabalho da comunicação mercadológica a materialização simbólica, resultante da utilização dos instrumentos de comunicação persuasiva aplicados ao público de interesse da área de marketing, com vistas a conquistá-lo. Esta produção simbólica é conseqüência do plano mercadológico de uma empresa, e geralmente apresentada em forma de mensagem persuasiva, elaborada a partir do estudo do público de interesse e dos canais que lhes servem de acesso à organização.

Ao atuar no planejamento, criação e veiculação destas mensagens, a comunicação mercadológica utiliza-se do conhecimento do comportamento do receptor (resultante de inferências econômicas, políticas, culturais, sociais, éticas, etc.) e da escolha de canais que possibilitem sua entrega com êxito. Tudo isso para atingir um efeito previamente estipulado.

Evidencia-se, para o sucesso de empreendimentos neste nível, a fundamental importância de um minucioso planejamento e avaliação dos públicos de interesse e das estratégias a utilizar, sempre em consonância com as linhas-guia globais estabelecidas pela comunicação organizacional. Para a elaboração de uma mensagem realmente ajustada a este público, é essencial que se conheçam com afinco os fatores externos que influenciam as relações

entre a empresa e o consumidor. Desta forma, a melhor simbologia a ser empregada poderá ser percebida através das referências que se obtiverem a respeito deste público, contribuindo de maneira assertiva para o sucesso da veiculação da mensagem pelos meios mais adequados à realidade do consumidor.

No seu caminho rumo à aceitação do público, esta modalidade de comunicação utiliza as ferramentas de marketing interno e externo, publicidade e propaganda, promoção de vendas, marketing direto, *merchandising* e venda pessoal. É através das relações passivas e ativas estabelecidas por intermédio da comunicação mercadológica, e por meio do instrumental ora apresentado, que se realiza “a busca de influência sobre o receptor (consumidor) e a tentativa de modificar o meio (mercado) para obtenção de resposta favorável à empresa (emissor)” (GALINDO, c1986, p.30).

Desenvolve, em suma, o processo básico da comunicação mercadológica de modo a implementar ações que atraiam a atenção deste público (e não apenas isto, mas que também mantenham o seu interesse), com vistas a estimular seu desejo para com o produto ou serviço e a incitar a ação de adesão. Durante este processo, esta subárea da comunicação organizacional pode apresentar-se tanto de forma *interpessoal*, como através do emprego de venda pessoal, quanto de forma *massiva*, por meio da apresentação impessoal de idéias ou ações, utilizando os mais diversos meios de comunicação existentes.

Para atingir este objetivo, é evidente que as ações de comunicação mercadológica devem estar sempre em sintonia com as diretrizes utilizadas pelas demais subáreas, e almejando os objetivos macros pré-fixados pela comunicação organizacional. Depois de estabelecidas as estratégias e balizadores a serem empregados no planejamento de marketing, cabe então à comunicação mercadológica valer-se destes preceitos e aplicá-los de forma a atingir as metas relativas à divulgação das atividades ou produtos e à adesão do público.

Em meio ao ferramental apresentado para o emprego da comunicação mercadológica, estabelece-se como primordial a esta pesquisa que se constituam as características que definem e norteiam a atividade de marketing interno.

2.2.1 Marketing interno

Para o benefício da simplicidade e da amplitude, marketing interno pode ser definido como a linha de ação, dentro da comunicação mercadológica, que objetiva disseminar a filosofia do marketing para todos os setores de uma organização. Nesta perspectiva, configura-se como a consciência do trabalho em equipe como meio viabilizador de serviços do mais alto nível de qualidade e da satisfação dos clientes e colaboradores. Sua função é criar um ambiente de trabalho favorável e que desperte nos colaboradores o engajamento com a empresa, gerando um aumento de produtividade.

A estratégia consiste basicamente no alcance de um nível tal de disseminação interna das atitudes de marketing que, tanto os colaboradores prestarão os melhores serviços aos clientes, de forma consciente e planejada, quanto os últimos retornarão resultados positivos à organização, por vias do assentimento e da adesão, satisfazendo e gratificando as partes envolvidas. Quando os objetivos organizacionais são alcançados, as conseqüências diretas são melhorias dos serviços, aumento de produtividade e lucro. Portanto, o marketing interno é a ferramenta que a empresa utiliza para alcançar os objetivos mercadológicos, partindo do pressuposto de que a satisfação começa pelo cliente interno.

Em uma descrição operacional das atividades que permeiam o marketing interno, Kotler e Armstrong (1999) afirmam que este envolve o treinamento e a motivação dos funcionários para que atinjam de forma eficaz a satisfação dos públicos. Para tanto, apontam como pontos cruciais o foco no

cliente e o alinhamento desta diretriz para com toda a organização, fazendo com que todos dentro da empresa exerçam o marketing.

Desta forma, estes autores vêm a consolidar a aceção de que o trabalho desenvolvido pelo marketing interno em determinada organização possui reflexo em seu desempenho no mercado. Após amplamente consolidadas no âmbito organizacional, as ações são ampliadas aos demais públicos de interesse, na procura da conquista, satisfação e fidelização dos clientes. Ao utilizar esta estratégia, a empresa faz com que o público interno, potencialmente multiplicador, atinja elevado nível de contentamento para com sua empresa, disseminando uma boa imagem que engendra a adesão de outros muitos consumidores do produto ou serviço.

Faz-se essencial ainda uma distinção entre consequência e causa, com vistas a evitar equívocos: o marketing interno trabalha com a disseminação das premissas de marketing para todos os componentes da organização. Além da satisfação dos colaboradores, o efeito colateral desta atividade é a multiplicação deste clima de satisfação para o público externo, onde então outra subárea do marketing atuará.

Para sintetizar estas explanações acerca de seu foco de atuação, pode-se estabelecer que o ponto principal reside precisamente na disseminação de uma cultura mercadológica por toda a organização, atuando de forma a atingir cada indivíduo da empresa. Além da satisfação no trabalho, um profissional conectado com as diretrizes da organização certamente trará melhores resultados e produtividade. Afinal, “não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo” (KOTLER, 2000, p.44).

Com vistas a atingir tais objetivos com eficácia, Pimenta (2002) aponta as três premissas básicas que devem ser utilizadas na implantação de um programa de marketing interno. Segundo a autora, o serviço oferecido aos clientes deve primar pela excelência; os funcionários devem ser tratados de forma adequada, pois representam um ativo valioso para a organização; e que,

para atingir a excelência de serviços aos clientes e de gerenciamento dos recursos humanos, é necessário ter motivação.

Para aprofundar e esclarecer um pouco mais este conceito, temos a definição de Ivan Severo, sócio-diretor da Blink Agência de Marketing Interno, em artigo no site da empresa.

Não estamos falando de concorrência entre empresas nem sobre como incrementar sua posição no mercado externo. Estamos indo muito além disso, lá na origem. Estamos falando da SUA empresa e o que acontece com o seu mercado externo quando você age com seus funcionários. Estamos falando da construção de valor através das pessoas. Imaginou? Então você acaba de construir uma boa idéia do que é marketing interno (SEVERO, 2006) ⁷.

Nesta perspectiva, todas as discussões do marketing externo, relativas à fidelização do cliente, são trazidas para o âmbito interno. Ao desenhar uma cadeia de relacionamentos dentro da organização, percebe-se que tanto ou mais importante que o reconhecimento do valor dos produtos e serviços por parte do cliente externo está esta mesma avaliação por parte dos colaboradores. Quanto mais valor um integrante do próprio corpo funcional atribuir a tudo o que a empresa desenvolve, maior a chance de consolidação deste produto ou serviço no mercado (ou seja, melhor será o uso que os clientes farão destes produtos e maior será a credibilidade da organização).

Por fim, salienta-se que as ações de marketing interno proporcionam a ampliação do retorno positivo referente a todo o investimento que a empresa realiza em suas estratégias. E tudo isto através de uma lógica de mercado adaptada ao ambiente interno da organização – “pois marketing interno é a mesma coisa, só que aqui seu cliente é o seu funcionário e o

⁷ Documento eletrônico.

produto, sua empresa” (Ibid.)⁸. Assim sendo, a imagem externa de uma organização é o reflexo de seu posicionamento interno.

2.3 Comunicação interna: a sintonia entre organização e colaboradores

Com o objetivo primeiro de tornar viáveis e efetivas todas as formas de interação da organização com seus empregados, esta subárea da comunicação organizacional “contempla a busca do envolvimento dos colaboradores com a organização, utilizando-se, para isso, de programas e instrumentos de comunicação que possibilitem o diálogo” (WELS, 2005, p.83). Neste trabalho, visa a obtenção de entendimento, consciência, compreensão, respeito, participação e comprometimento por parte do público interno.

Para tornar possível esta realidade, deve haver intensa troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos e a viabilidade da participação, com vistas a possibilitar o efetivo sentimento de integração do colaborador à empresa. “Por isso é que a comunicação interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de ‘pertencer’; ajuda a construir o futuro da organização” (MARCHESI, 2005, p. 48). Nesta ótica, cada pessoa em uma empresa tem peso como gerador de opinião, e exerce diferente papel no processo de comunicação.

Conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores, a comunicação interna é, simultaneamente, decorrente da cultura da organização e elemento que consolida os valores próprios dessa cultura. Desempenha, portanto, papel preponderante na formação do clima

⁸ Documento eletrônico.

organizacional e na construção da imagem institucional diante do público interno (CARVALHO, 2005, p.72).

Por meio da consolidação de canais de comunicação ativos com os funcionários, esta modalidade comunicacional pretende que as necessidades e expectativas deste público possam ser previamente mensuradas, possibilitando a redução de potenciais conflitos e evidenciando soluções preventivas para possíveis incidentes. Quando este canal de relacionamentos é utilizado com assertividade, a organização possui subsídios para antecipar as tendências do cenário interno, estando sempre um passo à frente em termos de comportamento. É através do estreitamento deste canal de comunicação e da reciprocidade de ações estabelecidas que a comunicação interna pretende atingir a sintonia entre organização e colaboradores.

Para que este nível de satisfação possa ser atingido, é imprescindível que a comunicação interna valorize a diversidade, “o que implica considerar a pluralidade de idéias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão” (BUENO, 2005, p.19). Como forma de auferir tal resultado, esta subárea da comunicação organizacional utiliza-se de diversos instrumentos, dentre os quais estão a pesquisa de clima organizacional e a aplicação da psicologia no trabalho.

Na mesma linha de valorização das informações provenientes do corpo funcional, verifica-se que as ações de fornecer

às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover *feedback* [. . .], são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar sua performance. É preciso lançar novas bases para um relacionamento mais produtivo e eficaz com o público interno, com vistas a um desenvolvimento organizacional mais competitivo e alinhado com os anseios de uma sociedade pós-industrial (CABRAL, 2004, p.67).

Esta é apresentada por Cabral (2004) como a única forma pela qual as organizações conseguirão dar sentido ao discurso de que os colaboradores são o verdadeiro diferencial competitivo da organização.

Durante todo este processo, deve-se atentar ainda para o lado frágil da natureza da comunicação humana que, devido à complexidade e às singularidades, pode provocar incompreensão ou discordâncias entre seus interlocutores. “Hoje em dia, dedicar-se a um melhor entendimento sobre a audiência é tão ou mais fundamental do que deter o domínio de um conjunto instrumental de técnicas ou ferramentas de comunicação” (Ibid., p.69).

A grande relevância da comunicação interna está em proporcionar a interação e a troca de informações, desenvolvendo tanto as pessoas quanto a organização e a sociedade. Observa-se ainda que a comunicação interna está ligada à definição das estratégias e objetivos funcionais da organização, evidenciando seu real valor, que

reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (KUNSCH, 2003, p. 159).

Segundo Cabral (2004), é através do grau de coesão interna que esta subárea da comunicação poderá contribuir para valorizar o empregado, dar transparência aos fenômenos organizacionais, dar abertura ao diálogo, favorecer a gestão participativa e propiciar o clima de bem-estar. Afinal, conforme a autora, independente da organização a que estejamos nos referindo, a comunicação que se subscreve em seu ambiente deve ser responsabilidade compartilhada.

Sendo assim, esta subárea merece destaque pelo trato direto com o público multiplicador da organização. Como apontado anteriormente, o público interno é um dos responsáveis pela disseminação da imagem favorável ou

desfavorável da organização em âmbito externo. Daí a fundamental importância da comunicação interna para o cumprimento das metas globais da organização.

2.4 Comunicação administrativa: a base do sistema organizacional

Da mesma forma que a comunicação interna, a comunicação administrativa se processa no âmbito interno das organizações, em meio ao intrincado sistema de relacionamentos estabelecido entre as partes integrantes do organograma da empresa. Porém, o que a difere daquela subárea da comunicação organizacional reside no segmento específico de atuação, que está restrito às atividades concernentes às funções administrativas da empresa.

Podemos conceituar *comunicação administrativa* como um processo mediante o qual informações e decisões são transmitidas entre os membros de uma organização provocando estímulos e induzindo-os a um comportamento. É todo o sistema de comunicações que serve àqueles que preenchem as funções administrativas de uma organização e com elas relacionado (SANTOS, 1979, p.3).

Conforme Santos (1979), por meio das redes formal e informal de comunicação e dos veículos e fluxos disponíveis internamente, esta forma de comunicação objetiva viabilizar todo o sistema organizacional. Segundo o autor, a rede formal de comunicação (composta, entre outros, pelos instrumentos de ofícios, cartas, requerimentos, atas e relatórios) processa-se através dos canais regulares, estabelecidos pela administração. Já a rede informal provém das relações sociais entre os membros da organização: não é promovida e nem controlada pela administração, mas decorre das relações entre os grupos (geralmente em decorrência de liderança espontânea ou da descoberta de deficiências de estrutura).

Em outra perspectiva, Wels defende a formalidade desta modalidade de comunicação. Para ela, a comunicação administrativa

diz respeito a todas as formas de comunicação correntes que se referem ao fluxo necessário de transmissão e recepção de informações que norteiam e encaminham decisões e instruções internas. Formando a base para o gerenciamento e a execução das atividades da organização, essa rede de comunicação tem caráter formal e visa a alimentar e a retroalimentar o sistema organizacional. Nessa perspectiva, a comunicação administrativa refere-se, basicamente, ao trânsito comunicacional oficial, que se dissemina através dos níveis hierárquicos da organização, tornando-se matéria informativa, tanto para aqueles que detêm cargos de coordenação como para aqueles que são coordenados (WELS, 2005, p.83).

Embora divergentes quanto ao aspecto da oficialidade, ambos atribuem à comunicação administrativa a tarefa de fazer com que as informações administrativas da organização estejam disponíveis no local, na forma e ao colaborador corretos. Ela representa o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e melhor atendimento ao público” (ANDRADE, 1996, p.34). Desta forma, a comunicação administrativa configura-se como a modalidade que desperta a formação e manutenção da base do sistema organizacional.

Concedendo uma função mais tática às ferramentas de comunicação administrativa, pode-se dizer que estas, “além de veicularem as informações necessárias à interação verbal entre organização e públicos, também contribuem para construir e consolidar a credibilidade da empresa, através da habilidade dos redatores ao organizar e apresentar originalmente os conteúdos” (SIMÕES, 1995, p.181). Assim sendo, a organização deve primar pela qualidade, além dos aspectos já evidenciados, na produção da comunicação administrativa a seu quadro funcional.

3 CONCEITOS INTERLIGADOS, COMPLEMENTARES OU SOBREPOSTOS?

*Chega mais perto e contempla as palavras. Cada uma tem
mil faces secretas sob a face neutra e te pergunta, sem
interesse pela resposta, pobre ou terrível que lhe deres:
Trouxeste a chave?*

CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE

Até este momento, foram delineadas as denominadas grandes áreas da comunicação organizacional integrada, “compostas pela comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, as quais não podem ser isoladas, por demandarem uma ação conjunta” (WELS, 2005, p.82) – além, é claro, das subáreas que interessam a esta pesquisa. Por esta asserção, percebe-se a intrínseca relação entre quaisquer áreas da comunicação organizacional, que devem atuar em permanente integração para o alcance dos objetivos globais da organização.

Ao sistematizar os conceitos até então trabalhados dentro do composto da comunicação organizacional, e com vistas à melhor visualização desta rede, tem-se a seguinte hierarquia.

FIGURA 1 – HIERARQUIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



Neste contexto, ao trabalhar os conceitos pertinentes a esta pesquisa, teríamos a *comunicação interna* em um primeiro nível hierárquico dentro deste composto; já as *relações públicas* e o *marketing interno* estariam em um segundo nível, sendo produtos das subáreas do nível superior. Esta categorização, porém, serve apenas para que se possa ter parâmetro para mensurar a abrangência de cada subárea dentro do composto da comunicação organizacional, além de visualizar as esferas em que se encontram.

Com vistas a melhor identificar os pontos de contato entre relações públicas, marketing interno e comunicação interna, além de evidenciar suas diferenças, estabelecem-se as relações existentes entre estas modalidades comunicacionais. Assim sendo, seguem os comparativos entre relações públicas e marketing interno, relações públicas e comunicação interna, e marketing interno e comunicação interna.

3.1 Relações públicas e marketing interno

Retomando os conceitos tratados anteriormente, cabe às relações públicas, enquanto gerenciadoras da comunicação institucional, implementar programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos que influenciam o crescimento da organização. Já o marketing interno, ao disseminar a cultura mercadológica para toda a organização, pretende alcançar os objetivos mercadológicos por meio do emprego da filosofia de marketing em todas as áreas que a compõem.

Resumidamente, poderíamos dizer que as primeiras põem a ênfase no aspecto institucional e o segundo, no aspecto mercadológico de uma organização. O que há de ressaltar é que as duas áreas trabalham para que a organização cumpra sua missão e alcance os objetivos propostos, embora com conceitos, enfoques, instrumentos e técnicas diferentes,

mas seguindo o mesmo processo metodológico de planejamento (KUNSCH, 1997, p.126).

Nesta tarefa de alcançar os objetivos estabelecidos pela comunicação organizacional, as ações de marketing interno e relações públicas acabam por se interligar, dificultando o claro entendimento de suas atividades específicas. Se partirmos da premissa de que é fundamental para o cumprimento desta meta que a organização e os grupos a ela ligados estabeleçam mútua compreensão, ou seja,

se aceitarmos como verdadeira essa definição [*da Associação Brasileira de Relações Públicas, descrita na página 20*], podemos claramente perceber a total correlação existente [. . .]. Enquanto o primeiro propicia à empresa localizar seus mercados e definir objetivos e estratégias para alcançá-los, a segunda planeja e executa ações que visam melhorar as relações da empresa com seus públicos (YANAZE, 1997, p.55).

Ao aceitar que a meta da organização é conquistar e influenciar mercado e público, tem-se como fundamental a conjugação dos planejamentos de ambas as áreas. Por um lado, a filosofia empresarial do marketing interno traz ao âmbito da organização as noções de mercado; por outro, as atividades de comunicação do campo das relações públicas aproximam a empresa de seus públicos – informando, persuadindo e convencendo-os a adotar uma postura positiva em relação a ela.

Outra distinção que se pode fazer reside na questão do público a ser trabalhado pelas áreas. Enquanto as relações públicas atuam tanto internamente quanto no âmbito externo, o marketing interno, como o nome já antecipa, trabalha essencialmente o público interno (embora também objetive surtir efeito no comportamento do cliente externo).

Apesar de possuírem diferenças significativas, relações públicas e marketing interno se interligam ao contribuírem para a consecução dos

objetivos do sistema maior. “Ambas se apóiam mutuamente. A legitimidade da organização favorece o marketing. O produto ou serviço de qualidade é um correlato positivo da organização” (SIMÕES, 1995, p.216). Assim sendo, pode-se dizer que as relações públicas atuam como justificativa e suporte de decisão mercadológica das lideranças da organização, já que detêm as informações necessárias a respeito dos públicos de interesse (estas com o objetivo de influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização).

3.2 Relações públicas e comunicação interna

Para este comparativo, adota-se por base a descrição do foco central de atuação das relações públicas, expressa no item anterior, e o escopo da comunicação interna, que objetiva a sintonia entre organização e colaboradores por meio da viabilização das formas de interação entre ambos. Acrescente-se a estes ainda todos os desdobramentos destas atividades relatados ao longo do texto.

Apesar de claras as diferenças de objeto, as dificuldades de se caracterizar determinada ação como de relações públicas ou comunicação interna residem na constante interligação entre os objetivos específicos de algumas de suas atividades:

- ambas buscam a legitimação e o assentimento do público interno quanto às decisões e às ações promovidas pela organização (ainda que as relações públicas não trabalhem exclusivamente com este público);
- as duas modalidades comunicacionais atuam no gerenciamento de conflitos, seja de forma mais passiva (como na comunicação interna, que atua em sua prevenção) ou mais ativa (como as relações públicas, que trabalham tanto pró - ativamente como em sua gestão);

- por meio de suas atividades específicas, ambas viabilizam o diálogo e geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores (embora as relações públicas expandam esta atividade para o âmbito externo, mediando o relacionamento da organização com todos os seus públicos de interesse).

Se partirmos do pressuposto de que os empregados, enquanto porta-vozes da organização, disseminam ao público externo suas opiniões a respeito da empresa, teremos ainda outro indício desta relação.

Esse princípio das relações públicas implica o fato de que os públicos internos fornecem informações positivas ou negativas aos públicos externos. Esses, por seu turno, relacionam as novas informações às demais, já de seu domínio. Como resultante, constroem a imagem da empresa. Portanto, o descuido da comunicação interna, das informações que são dirigidas ao público interno, provavelmente prejudicará a imagem organizacional (BALDISSERA, 2000, p.32).

O exemplo aponta para o fato de que o emprego incorreto das ferramentas de uma área poderá afetar significativamente a outra: a comunicação interna de má qualidade acarretará impactos nos objetivos das relações públicas, bem como, se estas não forem realizadas de forma eficaz, possivelmente a comunicação interna não terá bons resultados. Isto evidencia a complementaridade existente entre os dois campos, que, apesar de possuírem objetivos distintos, necessitam de um bom desempenho da outra modalidade comunicacional para viabilizar o alcance de suas metas.

Outra evidência desta interligação está na afirmação de que “a comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing interno)” (KUNSCH, 1997, p.128). Estando as relações públicas situadas dentro do campo de

atividades da comunicação institucional, esta asserção vem a consolidar a interligação evidenciada até então.

Além de confirmar o vínculo existente entre estas duas modalidades da comunicação organizacional, este relato serve também de início para a análise que se segue.

3.3 Marketing interno e comunicação interna

Iniciemos este exame com a evidência, há pouco exposta, de que a comunicação interna pode utilizar ferramentas de marketing interno em suas ações. Acrescentemos agora os conceitos utilizados para as análises anteriores e as reflexões já percorridas. Tem-se aí o arsenal que mostrará a interligação existente entre as áreas, mas que também evidenciará suas particularidades.

Ao falar das semelhanças, tem-se que ambas trabalham o verdadeiro diferencial competitivo da organização: os colaboradores. Por meio de ações específicas, buscam tornar o quadro funcional conectado com a cultura da empresa – o marketing interno com vistas a um aumento de produtividade e satisfação, e a comunicação interna com o objetivo de possibilitar o efetivo sentimento de integração do colaborador à empresa. Além disso, ao trabalhar com este público potencialmente multiplicador, ambas pretendem resultados estratégicos com suas ações: ou um maior nível de assentimento dos clientes para com o produto ou serviço, para o primeiro, ou o cumprimento da missão da organização, para a segunda.

Quanto às diferenças, ressaltam-se preponderantemente os objetivos pretendidos com seu emprego: enquanto o marketing interno, através da disseminação da filosofia de marketing, busca atingir os objetivos mercadológicos da organização, a comunicação interna, ao criar canais de comunicação com o mesmo público, objetiva estabelecer plena sintonia entre ambos, consolidando também a cultura organizacional.

Quando ambos se confundem, ocorre que a organização acaba por não focar seu trabalho em nenhum dos objetivos, não atingindo a eficácia desejada.

A questão não é colocar um monte de textos na parede e achar que isso basta. Não vai adiantar nada; você não estará comunicando, tampouco fazendo marketing interno, porque comunicação interna vai muito além [. . .]. E você não se comunica com o seu mercado apenas pregando textos na rua, certo? Não, você faz um planejamento, analisa as suas necessidades e os recursos, aloca seus investimentos porque acredita que essas ações vão fazer a diferença nos seus resultados (SEVERO, 2006) ⁹.

A diferença entre os campos é tênue, mas essencial para o sucesso dos empreendimentos propostos em cada área.

3.4 A possível origem de equívocos

Além dos aspectos já discutidos neste capítulo, outro fator importante de análise reside no estudo da provável origem para este problema – em onde pode ter iniciado esta deficiência quanto à delimitação do foco de atuação destas três modalidades da comunicação.

Até o momento, falou-se na realidade das organizações e em como o entendimento incorreto das atividades e da abrangência das relações públicas, do marketing interno e da comunicação interna pode trazer impactos negativos aos objetivos da empresa. Porém, precede à análise desta realidade nas organizações a averiguação dos motivos do incorreto emprego das ferramentas oferecidas por estas.

⁹ Documento eletrônico.

Em suas rotinas profissionais, o encarregado destas atividades de comunicação as realiza subsidiado por algum referencial teórico que balizou suas atividades profissionais. Existindo tal base, que dá sustentação às concepções adotadas pelos profissionais em cada empresa, resta então saber se sua fundamentação é realmente adequada.

Neste sentido, Roberto Porto Simões¹⁰ fala a respeito da atividade de relações públicas e de sua carência teórica.

A bibliografia, encontrada no mercado editorial, não ultrapassa três dezenas de obras em português, na sua maior parte editada nos anos 60 e 70, as quais mais transcrevem o senso comum que propriamente hipóteses ou teorias elaboradas por metodologia científica. A universidade é sabedora de que assim o está fazendo. Se não o sabe, pior ainda, por não possuir o gabarito do conhecimento epistemológico para criticar o que realiza (SIMÕES, 1995, p.31).

Simões (1995) também relata que a comunidade de professores de comunicação ainda não possui um referencial teórico consistente que permita um ensino coerente e sinérgico de uma atividade de ensino de terceiro grau. Além disso, especificamente a respeito do ensino das relações públicas, o autor aponta que a universidade apresenta-se em estágio de contradição interna.

Ao estender a insuficiência de teorizações consistentes a todo o campo da comunicação, abre-se o espaço para as discussões sobre a forma como as teorias de comunicação estão sendo aplicadas nas universidades. Se existe pouco arsenal bibliográfico de qualidade a respeito desta área, resta saber como ele está sendo empregado no estudo da comunicação.

Esta pode ser considerada a provável fonte do problema aqui proposto.

¹⁰ Graduado em Psicologia, mestre em Psicologia Organizacional e doutor em Educação, é autor dos célebres *Relações Públicas: função política e Relações Públicas e Micropolítica*. Atualmente é professor do programa de pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

4 PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Não palmilhe sempre no mesmo caminho, passando somente onde outros já passaram. Abandone ocasionalmente o caminho trilhado e embrenhe-se na mata. Certamente descobrirá coisas nunca vistas, insignificantes, mas não as ignore. Prossiga explorando tudo sobre elas; cada descoberta levará a outra. Antes do esperado, haverá algo que mereça atenção.

ALEXANDRE GRAHAM BELL

A linha que delimita a área de abrangência e o escopo de cada subárea da comunicação organizacional é tênue, já que estas acabam por complementar-se ou interligar-se rumo à obtenção dos objetivos globais da organização. Por isso, é comum que sejam evidenciadas algumas distorções ou confusões quando da utilização destes conceitos, tanto em âmbito acadêmico como no próprio mercado. Nos casos mais comuns, confunde-se a parte com o todo – o instrumento com a função e a atividade –, cometendo-se equívoco conceitual.

Ao tratar dos termos de relações públicas, marketing interno e comunicação interna, percebeu-se a necessidade de realização de uma sondagem, com vistas a verificar o estágio de entendimento de alunos e profissionais de relações públicas a respeito destas três modalidades da comunicação organizacional. Portanto, optou-se pela prática de uma pesquisa com estes públicos, com vistas a examinar a existência desta falha de entendimento ou então a refutar esta hipótese.

Especificamente a respeito do conceito de relações públicas, Ferrari (2006)¹¹ mostrou a existência desta carência em seu artigo *Relações públicas, esta incompreendida?*. Em sua pesquisa, realizada com 104 calouros de relações públicas da Escola de Comunicação e Artes da USP nos anos de 2005 e 2006, a autora objetivou conhecer as percepções dos alunos sobre a profissão

¹¹ Documento eletrônico.

e sua aplicabilidade no mercado de trabalho. Os resultados demonstraram que sua percepção sobre a atividade profissional é inconsistente e distorcida e que sua aplicabilidade está restrita a atividades técnicas e operativas.

Para obter o aprofundamento necessário nesta sondagem a respeito destas três modalidades da comunicação organizacional, foi realizada uma pesquisa que utilizou o seguinte caminho investigativo.

4.1 Método científico adotado

Para atingir os objetivos acima descritos, esta investigação foi baseada em determinada linha de procedimentos intelectuais e técnicos, que caracterizam o método científico. Quanto à base lógica da investigação, adotou-se o *método indutivo*, que parte do tratamento do particular para o geral. De acordo com este método, a eficácia da pesquisa reside em coletar dados particulares para embasar a adoção de determinada generalização. Desta forma, o raciocínio indutivo aponta que a generalização não deve ser buscada de antemão, mas constatada em decorrência da observação de suficientes casos concretos que confirmem determinada realidade. Como resultado, obtêm-se conclusões com certo grau de probabilidade, mas que não podem ser tomadas como estritamente verdadeiras devido às limitações do método.

Em suma, os métodos deste tipo

se destinam a verificar. Geram enunciados sintéticos, que provêm de constatações particulares e caminham para generalizações: da amostra para a população ou universo. São métodos que, num primeiro plano, exigem a observação e/ou experimentação e tratam de problemas geralmente “empíricos”, isto é, observáveis ou que pertencem ao nível da constatação de uniformidades empíricas; e, em segundo plano, transportam-se para o nível da abstração e das formulações lógicas (SALOMON, 2004, p.156).

Já quanto ao meio técnico da investigação, foi utilizado o *método monográfico*, que se fundamenta na representatividade de um objeto particular estudado em profundidade, cuja apreciação pode ser estendida a outros objetos semelhantes. Como objeto de estudo deste método podem ser adotadas diversas instâncias, desde indivíduos, grupos, instituições ou mesmo comunidades, optando-se neste caso pela escolha de um grupo de indivíduos do universo das relações públicas.

4.2 Tipo de pesquisa

A sondagem aqui proposta pode ser caracterizada como *pesquisa social*, visto que, ao desenvolver a metodologia científica aqui empregada, viabiliza a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Por realidade social, entendam-se todos os aspectos concernentes ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros indivíduos e instituições sociais, aplicando-se assim às investigações realizadas no âmbito das ciências sociais.

Mais especificamente, considera-se esta como uma *pesquisa exploratória*, já que se desenvolve com vistas a criar aproximação com determinado fato, geralmente pouco explorado ou sobre o qual se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Ao proporcionar tal familiaridade com o problema, acaba por “torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p.41).

As pesquisas deste tipo são interessantes para descrever comportamentos de fenômenos e definir e classificar fatos e variáveis. Porém, não atingem ainda o nível da explicação ou predição, nem o do diagnóstico ou solução veemente do problema.

4.2.1 Delineamento da pesquisa

Dentro desta linha investigativa, adotou-se para este estudo, além da utilização da *pesquisa bibliográfica*, a técnica de coleta de dados chamada *levantamento* (ou *survey*). Caracterizado pela interrogação direta realizada ao grupo de pessoas cujo comportamento ou opinião se deseja conhecer, este tipo de pesquisa objetiva, por meio da análise do material coletado, obter as conclusões significativas do universo pesquisado.

4.2.2 Tipo de amostragem

Seguindo a linha adotada nesta sondagem, optou-se pela *amostragem não probabilística* do universo pesquisado, caracterizando-se a seleção da amostra pela ausência de fundamentação matemática ou estatística, dependendo dos critérios do pesquisador para a triagem do grupo pesquisado. Dentro desta modalidade, optou-se ainda pela *amostragem por acessibilidade*, na qual “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL, 1999, p.104).

4.2.3 Instrumento de coleta de dados

Para obter as opiniões dos alunos e profissionais de relações públicas a respeito dos conceitos pesquisados, optou-se pela utilização de questionários no levantamento. Por serem propostos aos respondentes de forma escrita, estes são costumeiramente denominados *questionários auto-aplicados*.

5 O PROCESSO DA PESQUISA

A experiência é uma vela que ilumina apenas a quem a conduz.
OSCAR WILDE

Após realizada a revisão bibliográfica e delimitados os métodos e técnicas de pesquisa a serem adotados, partiu-se então para a etapa prática da pesquisa. Para descrever especificamente os procedimentos operacionais adotados na aplicação do questionário e na coleta e tabulação das informações obtidas, seguem os passos empregados para a obtenção das informações dos respondentes.

5.1 Seleção da amostra

Ao extrair o grupo a ser pesquisado através de amostragem não probabilística por acessibilidade, foi selecionada uma amostra composta por dois subgrupos: um formado por segmento de alunos de relações públicas e outro composto por parte dos profissionais da área.

Para a amostra de alunos, optou-se pela realização de sondagem com os discentes da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO) da UFRGS. Dos 247 alunos da ênfase relações públicas matriculados no semestre de 2006/2¹², foram selecionados 50 para fazer parte da amostra (23 matriculados na disciplina de Planejamento em Relações Públicas I e 27 na disciplina de Planejamento em Relações Públicas II), de onde se obteve 37 respondentes. Estas turmas foram escolhidas por estarem situadas no 5° e 6° semestres (respectivamente), tendo os alunos alcançado metade do curso e,

¹² Dados fornecidos pela secretaria da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS em 20/10/2006.

portanto, sendo possuidores dos requisitos necessários para participação na pesquisa.

Para a amostra de profissionais, optou-se por pesquisar aqueles registrados no CONRERP – 4ª região. Dos 1.300 profissionais de relações públicas registrados no Conselho, dos quais 150 são aposentados¹³, obtiveram-se 37 respondentes. Neste caso, percebe-se que o número de respondentes comparativamente ao seu universo foi significativamente menor, o que não inviabiliza nem desqualifica a pesquisa por se tratar de amostragem não probabilística em uma pesquisa exploratória. Na realidade, este aspecto é inerente à utilização de questionários, fato já apontado por Ana Maria Dalla Zen¹⁴. Segundo a professora, os questionários apresentam como desvantagens “o risco que elevada percentagem de pessoas não o respondam, a demora na devolução e, especialmente, a impossibilidade de sua utilização com analfabetos” (DALLA ZEN, 2003)¹⁵.

No total, a amostra da pesquisa ficou em 74 respondentes.

5.2 Elaboração do questionário e pré-teste

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico aqui exposto. As respostas a cada pergunta foram compostas por uma alternativa com conceituação mais ampla e estratégica (considerada aqui como mais adequada) e por outras visões parciais ou até equivocadas. Após a constituição da primeira versão deste material, partiu-se então para o teste do suporte.

Conhecida como pré-teste ou pesquisa piloto, a finalidade desta prova é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário. São avaliadas a complexidade das questões, a precisão na redação, a necessidade das questões

¹³ Dados fornecidos pela presidência do CONRERP – 4ª região em 03/10/2006.

¹⁴ Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Informação - FABICO/UFRGS.

¹⁵ Trabalho didático.

propostas, a exaustão do tema, além de aspectos comportamentais a que o estilo adotado pode implicar (como um eventual constrangimento do informante devido a determinado questionamento).

Após a elaboração e validação da primeira versão do questionário, foi realizada uma pesquisa piloto com três profissionais da área. Foram escolhidos profissionais com diferentes períodos de atuação no mercado, com vistas a enriquecer as percepções que viriam desta análise. Em decorrência de suas respostas, foram reelaboradas algumas questões e reestruturado o questionário, com vistas a torná-lo mais prático, dinâmico e seu preenchimento mais ágil.

5.3 Coleta de dados

Na fase de coleta de dados, foram adotadas duas diferentes formas para o fornecimento e aplicação dos questionários. Na amostra de alunos, o questionário foi aplicado em plataforma impressa (cujo modelo está disponível no Apêndice A), em visita realizada em sala de aula nos dias 17 e 18/10/2006 (às disciplinas de Planejamento em Relações Públicas II e I, respectivamente). Desta forma, pretendeu-se ampliar a participação dos alunos nesta pesquisa, fornecendo-os uma introdução oral a respeito do objeto da pesquisa.

Já aos profissionais ligados ao CONRERP – 4^a região, foi enviado um e-mail por esta organização contendo o link para a pesquisa (<<http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=890022697112>>, cujo modelo está no Apêndice B), que ficou disponível ao grupo entre os dias 17 e 31/10/2006. Para o questionário virtual, utilizou-se a ferramenta *Survey Monkey*, plataforma digital de criação de pesquisas disponível no endereço eletrônico www.surveymonkey.com.

5.4 Resultados da pesquisa

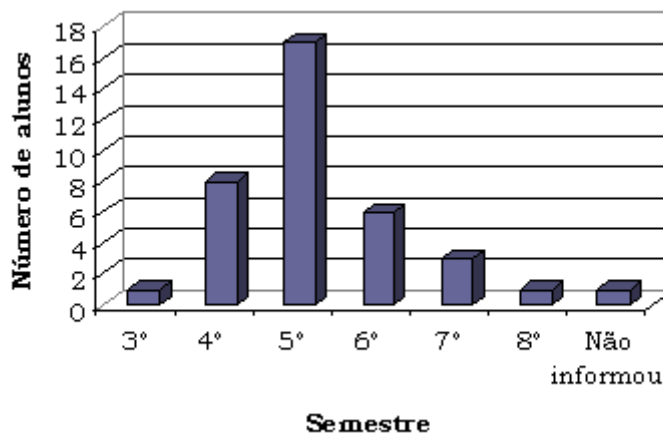
Da análise das informações colhidas dos respondentes desta pesquisa, obtiveram-se os seguintes resultados, apresentados nos mesmos segmentos utilizados no questionário aplicado.

5.4.1 Perfil do entrevistado

Com o objetivo de melhor identificar a amostra, foram elaboradas breves questões a respeito do perfil do entrevistado. Nesta seção, o aluno era questionado quanto ao semestre em curso e sobre suas iniciativas profissionais na área de relações públicas.

Dos 37 entrevistados, um cursava o 3º semestre, 8 cursavam o 4º semestre, 17 o 5º semestre, seis o 6º semestre, 3 o 7º semestre, um o 8º semestre, além de um que não informou o período. Portanto, apesar de conter uma parcela de alunos que adiantaram as disciplinas em que o questionário foi aplicado, 75,7% dos alunos já haviam completado metade do curso.

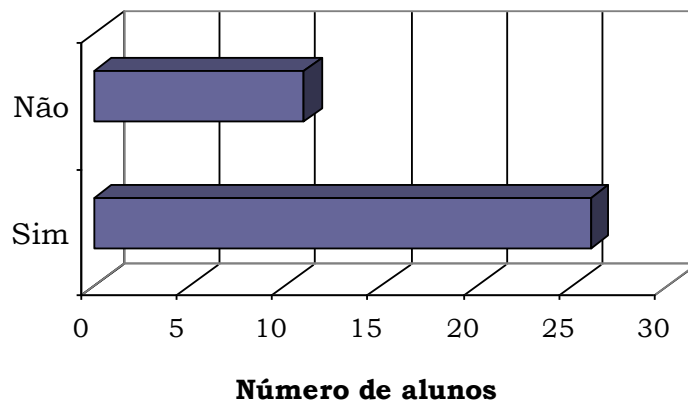
GRÁFICO 1 – SEMESTRE EM CURSO



Perguntados a respeito de sua atuação profissional em relações públicas, 26 responderam que já atuaram na área (o que representa 70% dos alunos pesquisados) e 11 responderam que ainda não possuem esta experiência (compondo os 30% restantes).

GRÁFICO 2 – ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalha ou já trabalhou em sua área de formação?



Especificamente quanto à área ou atividade desempenhada, obtiveram-se as seguintes respostas, divididas em grupos de atividades:

- atendimento (e atividades complementares) – 5 alunos;
- cerimonial e organização de eventos – 5 alunos;
- comunicação interna (e atividades complementares) – 4 alunos;
- assessoria de comunicação – 3 alunos;
- relações públicas e marketing – 3 alunos;
- combinação destas diversas áreas – 2 alunos;
- gestão de pessoas – 1 aluno;
- pesquisa – 1 aluno;
- planejamento – 1 aluno;
- não informou – 1 aluno.

Dentre os alunos, portanto, as atividades desempenhadas com mais frequência foram as de atendimento e cerimonial e eventos, com 19% de incidência cada. Outra atividade com frequência similar foi aquela no campo da comunicação interna, com aproximadamente 15%.

Já os profissionais de relações públicas foram perguntados quanto ao ano e local de graduação, além de sua trajetória profissional (tempo de atuação no mercado e a área em que atuou na maior parte do tempo). Relativamente aos questionamentos a respeito da graduação, obteve-se o seguinte panorama dos 37 profissionais pesquisados.

TABELA 1 – ANO E LOCAL DE GRADUAÇÃO

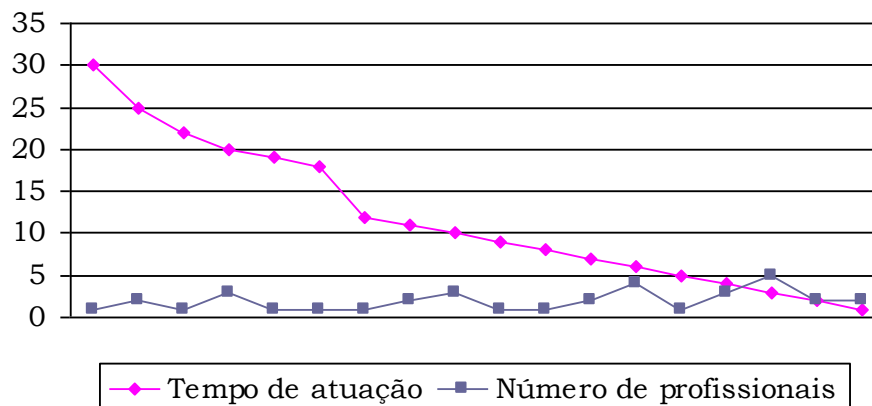
Ano de formação	Nº. de profissionais	Local de formação	Nº. de profissionais
2006	3	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	9
2005	3	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS	7
2004	4	Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	7
2003	1	Universidade de Caxias do Sul - UCS	5
2002	2	Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC	2
2001	3	Centro Universitário Feevale - FEEVALE	1
2000	4	Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI	1
1999	2	Universidade Católica de Pelotas - UCPel	1
1994	2	Universidade do Amazonas - FUA	1
1992	1	Não informado	3
1991	2		37
1988	1		
1986	2		
1985	1		
1984	2		
1981	1		
1980	1		
Não informado	2		
	37		

A maior parte do grupo, 54%, possui graduação recente, realizada nos últimos seis anos. Além disso, a maior incidência de graduações do grupo ocorreu na UFRGS, representando aproximadamente 24% desta amostra.

Com relação ao tempo de atuação no mercado, a amostra apresentou-se bastante diversa, variando de 1 a 30 anos, como se pode ver no gráfico abaixo. A maior concentração esteve nos 3 e 6 anos de mercado, com 14% e 11% da amostra, respectivamente.

GRÁFICO 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO

Há quanto tempo atua no mercado?



Especificamente quanto à área em que predominantemente atuou neste período, obtiveram-se as seguintes respostas, divididas em grupos de atividades:

- cerimonial e eventos – 6 profissionais;
- relações públicas – 6 profissionais;
- assessoria de imprensa – 5 profissionais;
- comunicação e marketing – 5 profissionais;
- assessoria de comunicação – 3 profissionais;
- área governamental – 2 profissionais;
- docência universitária – 2 profissionais;

- responsabilidade social – 2 profissionais;
- administração – 1 profissional;
- atendimento – 1 profissional;
- fora da área – 1 profissional;
- gestão de pessoas – 1 profissional;
- não informou - 2 profissionais.

Mais uma vez, uma das atividades com maior incidência foi a de cerimonial e eventos, com 16%, dividindo espaço com a atividade de relações públicas, com o mesmo percentual. Em seguida estão as de assessoria de imprensa e comunicação e marketing, ambas com 13,5%.

5.4.2 Relações públicas

Na seção reservada aos questionamentos a respeito da área de relações públicas, alunos e profissionais foram questionados primeiramente quanto à melhor conceituação do termo, sendo fornecidas as opções que seguem.

- *É a área responsável por disseminar as diretrizes da organização para todos os públicos de interesse e, em contrapartida, obter sua boa vontade:* foi eleita por 14% dos alunos e por 23% dos profissionais como sendo a melhor alternativa. Além de ser uma visão parcial da área, tendo em vista que esta é apenas uma das atribuições desta atividade, é também bastante restrita quanto aos resultados, ao estabelecer apenas a boa vontade, e não o ajuste mútuo de interesses, como objetivo.
- *É a função administrativa que objetiva a interação entre todos os grupos que compõem uma organização:* esta foi a escolha de 19% alunos e 17% profissionais. Também representa uma visão parcial da área, tendo em vista que, além da função administrativa, as relações públicas exercem

outras tantas funções (estratégica, mediadora, política), conforme referencial teórico apresentado.

- *É a atividade de implementação de programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos que influenciam o crescimento da organização:* esta foi a opção escolhida por 16% dos alunos e 26% dos profissionais como a mais precisa. Por ser a definição mais abrangente e estratégica de todas, esta alternativa representa neste trabalho a aceção mais correta sobre o termo.
- *É a profissão que visa a administração de divergências de relacionamentos internos e externos a uma organização, com vistas a atingir a harmonia social:* escolha de 24% dos alunos e 23% profissionais, esta alternativa é mais uma das visões parciais sobre o termo neste questionário fornecidas.
- *É o processo responsável pela obtenção de opinião favorável dos vários grupos aos quais determinada organização está relacionada:* outra concepção segmentada deste conceito, foi escolhida por 27% dos alunos e 11% dos profissionais.

Apenas nesta primeira pergunta, a maior incidência de respostas dos profissionais (26%) foi direcionada à visão mais estratégica da área; já quanto aos alunos, a maior incidência (27%) foi direcionada a uma visão parcial das relações públicas, que põe em destaque a obtenção de opinião favorável dos públicos.

Questionados quanto ao foco de atuação das relações públicas, os componentes do grupo forneceram as seguintes respostas às opções presentes.

- *Ajustamento das relações de poder internas de uma organização:* 2,8% dos profissionais optaram por esta afirmativa, que representa apenas uma das funções das relações públicas – a função política. Nenhum dos alunos escolheu esta alternativa.
- *Condução dos relacionamentos conflituosos entre organização e públicos:* mais uma visão parcial sobre o foco de atuação da área, escolhida por 8% dos alunos e por 2,8% dos profissionais.

- *Fortalecimento do posicionamento da empresa perante a sociedade:* esta parcela das atividades de relações públicas foi a opção de 14% dos alunos e de 16,6% dos profissionais como sendo o centro de suas atividades.
- *Gerenciamento da comunicação institucional:* escolha de 32% dos alunos e de 25% dos profissionais, esta aceção representa nesta pesquisa a resposta mais precisa à questão, já que delega às relações públicas o gerenciamento de seu segmento da comunicação organizacional.
- *Mediação entre os vários públicos de interesse de uma organização:* outra concepção segmentada das atividades da área, foi a escolha de 46% dos alunos e de 52,8% dos profissionais.

Na questão do foco de atuação, grande parte dos dois subgrupos pesquisados – 46% dos alunos e de 52,8% dos profissionais – optou por uma visão mais segmentada da atividade. Porém, em termos globais, os resultados relativos a este conceito foram o que tiveram maior coerência com a teoria. Embora parte dos respondentes tenha optado por visões parciais deste campo da comunicação social, foi nesta seção em que houve maior incidência de respondentes nas aceções mais estratégicas.

5.4.3 Marketing interno

Na seção reservada aos questionamentos a respeito da área de marketing interno, obtiveram-se os presentes resultados. Quanto à melhor conceituação para o termo, as respostas do grupo foram as seguintes.

- *É a subárea de marketing que trabalha com a capacitação dos colaboradores de uma organização, com vistas a fornecer aos públicos de interesse excelência de atendimento:* 13,5% dos alunos e 3% dos profissionais optaram por esta alternativa. Por apresentar apenas uma das ferramentas de que se utiliza (a capacitação do corpo funcional) como a mais importante, representa uma visão bastante parcial sobre o termo.

- *É o processo responsável pela conquista do cliente externo em consequência da fidelização do público interno:* opção de 10,8% dos alunos e de 7% dos profissionais, representa mais uma das visões parciais fornecidas aos respondentes nesta pesquisa.
- *É a ferramenta que a empresa utiliza para alcançar os objetivos mercadológicos por meio do emprego da filosofia de marketing em todas as áreas que a compõem:* representa a aceção mais focada e estratégica de todas as fornecidas, sendo adotada como a mais correta para fins de análise. Foi escolhida por 27% dos alunos e 19% dos profissionais.
- *É a área responsável por formar uma boa imagem da organização em âmbito interno, através de estratégias de marketing:* mais uma aceção segmentada do termo, contempla apenas uma de suas função no âmbito organizacional. Foi a opção de 29,7% dos alunos e 23% dos profissionais.
- *É a atividade de treinamento e motivação dos funcionários para que atinjam de forma eficaz a satisfação dos públicos:* apenas uma variação da primeira alternativa a esta pergunta, foi a opção de 19% dos alunos e de 48% dos profissionais.

Quanto ao foco de atuação do marketing interno, os resultados foram os apresentados abaixo.

- *Disseminação da cultura mercadológica para toda a organização:* apenas 11% dos alunos e 16% dos profissionais optaram por esta alternativa, que representa a visão mais estratégica sobre o escopo desta atividade.
- *Conquista e fidelização do cliente através da capacitação do corpo funcional da organização:* assim como apresentado na primeira e última alternativas da questão anterior, esta é uma visão parcial do foco de atuação do marketing interno, escolhido por 19% dos alunos e por 13% dos profissionais.
- *Utilização da filosofia do marketing na produção comunicativa interna:* visão equivocada sobre o termo, já que o foco de atuação do marketing interno não reside na comunicação interna. Mesmo assim, esta foi a escolha de 16% dos alunos e de 10% dos profissionais pesquisados.

- *Divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa para o público interno:* outra aceção equivocada, já que a divulgação publicitária não faz parte do escopo de suas atividades. Apesar disto, foi escolhida por 5% dos alunos e por 3% dos profissionais como a mais correta afirmativa.
- *Motivação e satisfação de colaboradores por meio de ações de marketing:* apesar de ainda representar uma definição parcial sobre o termo, por apresentar apenas os meios pelos quais se atinge a disseminação da cultura mercadológica no âmbito organizacional, foi a opção mais bem aceita pelos pesquisados: 49% dos alunos e 58% dos profissionais optaram por ela.

Em ambas as questões, a maior incidência de respostas de alunos e profissionais concentrara-se em aceções parciais sobre as questões: 29,7% dos alunos e 48% dos profissionais na primeira e 49% dos alunos e 58% dos profissionais na segunda. Esta visão segmentada sobre a modalidade comunicacional em estudo influencia diretamente a visão deste grupo a respeito do composto da comunicação organizacional, conforme apresentado no item 5.4.5.

5.4.4 Comunicação interna

Com relação à comunicação interna, foram feitas as mesmas questões ao grupo. Quanto à melhor conceituação para o termo, obtiveram-se os seguintes retornos.

- *É a área responsável pelos fluxos de comunicação existentes no âmbito interno da organização:* esta definição incorreta do termo foi a opção de 8% dos alunos e de 13% dos profissionais. Na realidade esta é a definição de comunicação administrativa.

- *Compreende a gama de atividades concernentes à rede de informações existente em todo o organograma da empresa:* visão parcial do termo, por não incluir o objetivo maior da comunicação interna, que é o de estabelecer o diálogo entre empresa e colaboradores. Foi a opção de 8% dos alunos e de 13% dos profissionais.
- *É a estratégia organizacional que visa manter os colaboradores informados previamente a respeito das ações da empresa:* escolhida por 11% dos alunos e por 10% dos profissionais, esta alternativa representa apenas uma das táticas que a comunicação interna pode utilizar para atingir seus objetivos estratégicos – manter os colaboradores bem informados.
- *É a área responsável pelas redes formal e informal de informações, além dos fluxos e veículos de comunicação internos:* esta alternativa representa uma variação da definição de comunicação administrativa, também utilizada na primeira alternativa. Curiosamente, foi a alternativa mais votada pelos dois subgrupos: 46% de alunos e 45% de profissionais.
- *É a subárea da comunicação organizacional que objetiva a sintonia entre organização e colaboradores:* opção que aqui representa a aceção mais correta sobre o termo, por sintetizar a essência das intenções da comunicação interna. Foi a opção de 27% dos alunos e de 19% dos profissionais.

Na primeira questão quase metade dos pesquisados de cada subgrupo optou por uma definição equivocada do termo, que corresponde ao conceito de comunicação administrativa. Em contrapartida, questionados quanto ao foco de atuação da comunicação interna, a maior incidência de respostas de ambos os segmentos de pesquisados se concentrou na descrição mais adequada, conforme segue.

- *Disseminação de informações organizacionais para todos os colaboradores:* assim como a 3ª opção da questão anterior, representa uma visão parcial do escopo desta modalidade comunicacional. Foi a opção de 27% dos alunos e de 22,6% dos profissionais.

- *Viabilização das formas de interação entre a organização e seus empregados:* considerada aqui como o foco de atuação mais adequado, por descrever a maneira pela qual se atinge a sintonia entre organização e colaboradores, foi a opção de 38% de alunos e por 35,5% de profissionais.
- *Obtenção de assentimento dos colaboradores por meio da comunicação:* visão parcial, visto que a comunicação interna pretende não só o assentimento deste público, mas um verdadeiro diálogo entre as partes. Foi a alternativa escolhida por 5% dos alunos e 3,2% dos profissionais.
- *Priorização do público interno nas ações comunicacionais da empresa:* variação da primeira alternativa, foi escolhida por 16% dos alunos e por 12,9% dos profissionais.
- *Realização de ações de comunicação no âmbito organizacional:* visão parcialmente equivocada do termo – é tão ampla que poderia descrever diversas modalidades comunicacionais. Talvez por também contemplar algumas ações da comunicação interna, foi a escolha de 14% dos alunos e de 25,8% dos profissionais pesquisados.

5.4.5 Composto da comunicação organizacional

Para finalizar a pesquisa, foram feitas duas perguntas aos relações públicas a respeito da inserção destes três conceitos dentro do composto da comunicação organizacional. A primeira delas questionava como o respondente os hierarquizaria dentro do composto, considerando a área de atuação específica de cada modalidade comunicacional. Às alternativas fornecidas, foram obtidos os seguintes resultados.

- *Relações públicas e marketing interno estão em um mesmo nível dentro do composto, e comunicação interna está no nível imediatamente inferior:* opção aceita por 24% de alunos e 28% de profissionais como verdadeira.

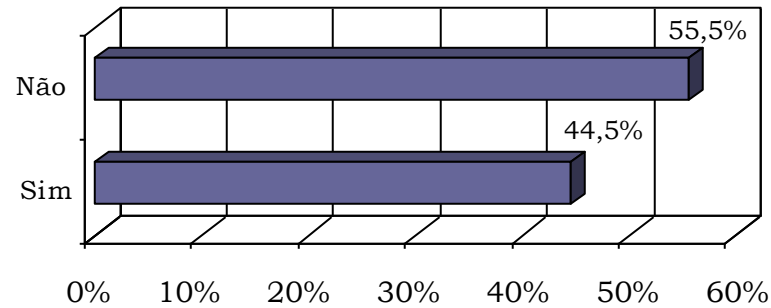
- *Comunicação interna e marketing interno estão em um mesmo nível dentro do composto, e relações públicas está no nível imediatamente inferior: nenhum respondente.*
- *Relações públicas e marketing interno estão em um mesmo nível dentro do composto, e comunicação interna está no nível imediatamente superior: conforme exposto no terceiro capítulo, está é a acepção aqui aceita como correta. Do corpo de pesquisados, 11% de alunos e 4% de profissionais optaram por esta resposta.*
- *Relações públicas e comunicação interna estão em um mesmo nível dentro do composto, e marketing interno está no nível imediatamente inferior: escolha de 62% dos alunos e 68% dos profissionais.*
- *Comunicação interna está em um nível superior ao do marketing interno, que está em um nível superior ao de relações públicas: apenas 3% dos alunos optaram por esta alternativa.*

Pelo que se pode perceber, a hierarquização aqui apresentada dos elementos componentes da comunicação organizacional não é a mesma percebida por alunos e profissionais da área, que optaram em grande parte por colocar comunicação interna e relações públicas em uma mesma esfera, e marketing interno em um nível inferior. Isto pode ser resultado da visão extremamente parcial que a amostra apresentou a respeito do conceito de marketing interno, conforme exposto no item 5.4.3.

Perguntados quanto à facilidade de distinção e entendimento entre a função e o âmbito de atuação de cada um destes três segmentos da comunicação organizacional, apenas 22% dos alunos se declararam cientes das diferenças existentes entre os termos, contra 67% dos profissionais. Sendo assim, 78% alunos e 33% dos profissionais declararam ter dificuldades de estabelecer seus limites. Considerando os 74 respondentes, teríamos o seguinte panorama, em média.

GRÁFICO 4 – DISTINÇÃO ENTRE OS TERMOS

Você consegue distinguir claramente a função e o âmbito de atuação de cada um destes três segmentos da comunicação organizacional?



Portanto, do total geral de pesquisados, mais da metade declarou não conseguir discernir claramente as três modalidades de comunicação organizacional. Dentre as justificativas dos profissionais que relataram ter tal dificuldade, destacam-se as seguintes.

- *Porque são vetores complementares.*
- *Porque comunicação interna e marketing interno estão muito ligados, ou seja, parece que são uma coisa só. Naturalmente, ao serem executados, pra mim é natural que a comunicação interna seja trabalhada em forma de marketing.*
- *Conceitualmente são segmentos diferentes, mas na prática geralmente acabam sendo misturados e muitas vezes desempenhados pelo mesmo profissional, seja um RP ou um administrador.*
- *Se observarmos a atuação dos profissionais no mercado, esta linha divisória é muito frágil.*
- *Os conceitos são muito semelhantes. Acredito que Relações Públicas seria o TODO. Pois, na prática diária, o profissional de RP utiliza o Marketing Interno e a Comunicação Interna como complementos de suas atividades de Relações Públicas.*

Desta forma, percebe-se que os focos de dúvidas de maior incidência entre os pesquisados residem na complementaridade entre as três modalidades de comunicação (e, particularmente, a diferenciação entre marketing interno e comunicação interna), na grande diferença percebida entre teoria e prática, e na dificuldade de diferenciação entre as esferas que estruturam o composto da comunicação organizacional.

Já entre as justificativas dos alunos, acrescentam-se a estas mesmas dificuldades as questões acadêmicas e a falta de experiência, conforme se pode ver nos relatos que seguem.

- *Porque não são discutidos de forma profunda na faculdade, ficando a cargo e interesse do aluno.*
- *O curso de Relações Públicas da UFRGS oferece apenas uma cadeira relacionada ao marketing, onde são abordadas questões gerais da profissão e não é realizado um paralelo entre RP e marketing; inclusive, relações públicas foi apresentada pelo professor da disciplina como uma ferramenta de marketing.*
- *Como estou em minha primeira experiência profissional em relações públicas, ainda não tenho clara esta diferença. E também porque começamos a ter cadeiras exclusivas de relações públicas apenas no 3º e 4º semestres. Acho que deveríamos ter mais cadeiras específicas desde o início do curso.*
- *Não muito claramente porque existe uma diferença muito tênue entre marketing interno e comunicação interna, o que pode fazer com que estas áreas se confundam dentro do composto da comunicação organizacional.*
- *Marketing interno se confunde muito com comunicação interna.*
- *Porque os conceitos e ferramentas utilizadas muitas vezes se confundem.*
- *Acredito que são segmentos que se complementam, por isso distingui-los e conceituá-los separadamente se torna difícil.*
- *Os três estão inter-relacionados, são dependentes e se afetam entre si.*

Portanto, apesar do perfil destes dois subgrupos de entrevistados ser bastante diferente, os grandes eixos de dificuldades de entendimento apresentados por ambos são bastante similares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o meu intuito era conquistar a certeza e rejeitar a terra movediça e a areia para encontrar a rocha e a argila. O que me deu muito bom resultado, pois que, procurando descobrir a falsidade e a incerteza das proposições que examinava – não por meio de fracas conjecturas, mas com raciocínios claros e seguros -, não encontrava nenhuma tão duvidosas das quais não tirasse sempre alguma conclusão bastante certa, quando mais não fosse a de não conter ela nada de certo.

DESCARTES

Partindo dos resultados do estudo realizado, pode-se perceber que existe uma aparente confusão no emprego dos conceitos de relações públicas, marketing interno e comunicação interna por parte de alunos e profissionais da área de relações públicas. Embora com alguns retornos positivos, o levantamento realizado apontou grandes índices de percepções parciais ou distorcidas sobre as modalidades de comunicação estudadas, reduzindo sua abrangência a atividades meramente operacionais.

O resultado mais positivo centrou-se nos questionamentos a respeito do conceito de relações públicas que, embora tenha também apresentado muitas respostas segmentadas sobre o escopo da atividade, foi a seção da pesquisa com maior número de incidência de respostas em zona mais estratégica. Quanto às respostas relativas ao campo do marketing interno, em ambas as questões, maior parte do grupo pesquisado apresentou percepção bastante parcial. E no campo da comunicação interna, embora tenha apresentado elevados índices de respostas corretas relativas ao foco de atuação da área, quase metade dos pesquisados optou como melhor conceito por uma asserção incorreta, que correspondia ao conceito de comunicação administrativa.

No que compete à relação entre os termos dentro do composto da comunicação organizacional, os resultados foram curiosos. Relativamente à diferenciação das esferas em que tais modalidades se situam, mais da metade dos pesquisados optou por colocar as relações públicas e a comunicação

interna dentro de uma mesma linha hierárquica, e o marketing interno em um nível hierárquico inferior.

No que se refere à distinção entre os termos, do total geral de entrevistados, mais da metade da amostra declarou não conseguir discernir claramente as três modalidades de comunicação organizacional. Entre os principais motivos para esta dificuldade, encontram-se a complementaridade das atividades desempenhadas, a dificuldade de distinção entre os conceitos de marketing interno e comunicação interna, e a diferenciação entre as esferas em que se encontram. A estas, foram acrescentadas pelos alunos de relações públicas ainda as deficiências acadêmicas e a falta de experiência.

Em termos gerais, pode-se concluir que o maior foco de dúvidas reside nas aceções acerca da área de marketing interno, que ainda são nebulosas para alunos e profissionais da área de relações públicas. Isto repercute nas freqüentes manifestações dos respondentes a respeito da difícil distinção entre marketing interno e comunicação interna, além da visão hierárquica apresentada.

Além disso, o alto índice de visões parciais sobre as três modalidades da comunicação organizacional é bastante preocupante. Ao sair da universidade com uma visão segmentada destes conceitos, o profissional de relações públicas que entra no mercado acaba por pautar suas ações em bases incertas, causando distorção nas atividades as quais executa.

Portanto, depreende-se destes resultados que o nível de entendimento dos termos ainda não é satisfatório. Em decorrência dos dados fornecidos pelos respondentes acerca de seu perfil, pode-se atribuir a este panorama o fato de grande parte da amostra ter atuado essencialmente na área de cerimonial e eventos, não possuindo em sua trajetória profissional um contato maior com atividades mais estratégicas. Acrescente-se ainda a este o fato de maior parte do grupo de profissionais pesquisados possuir graduação recente (54% nos seis últimos anos), com o conseqüente reduzido tempo de atuação no mercado.

Além desta evidência, temos ainda outra que a antecede, e que está precisamente relacionada à qualidade do ensino oportunizado a estas relações públicas. Conforme apontado na revisão teórica e reafirmado pelos depoimentos de alunos, a universidade possui ainda muitas carências no que se refere ao ensino consistente da comunicação social, trazendo as conseqüências que podem ser constatadas por meio deste levantamento.

Fica assim este trabalho como contribuição aos estudos realizados na área de comunicação organizacional, e como ensejo a posteriores aprofundamentos do assunto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2.ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1996.

_____. **Para entender relações públicas**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão** – comunicação e cultura. Caxias do Sul: Educus, v.4, n.7, p.11-20, jan./jun. 2005. ISSN 1677-0943.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo: GESTCORP/CRP/ECA/USP, a.1, n.1, p.54-71, ago. 2004. 160p.

CARVALHO, Helena Catharina Lyrio de. O que temos aprendido sobre esse desafio permanente. In: **Comunicação interna**: a força das empresas. V.2. São Paulo: ABERJE, 2005. P.71-77.

CONFERP. **Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas**. Brasília: CONFERP, 1997. Disponível em: <www.conferp.org.br>. Acesso em: 05 out. 2006, 20h26min.

COOK, William W. Encontrando os fatos para relações públicas. In: LESLY, Philip (coord.). **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. P.94-102.

DALLA ZEN, Ana Maria. **A escolha da técnica e do instrumento de coleta dos dados**. Trabalho realizado com finalidade didática, para ser utilizado nas disciplinas BIB03060 – Metodologia da Pesquisa Bibliográfica e BIB03066 – Introdução à Pesquisa Bibliográfica. Porto Alegre, julho de 2003.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas, esta incompreendida? Análise da percepção dos calouros do curso de relações públicas. **UNirevista**. São Leopoldo, v.1, n.3, julho 2006. ISSN 1809-4651. Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Ferrari.PDF>. Acesso em: 26 ago. 2006, 12h58min.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Comunicação mercadológica em tempos de incertezas**. São Paulo: Ícone, c1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Trad. de John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p.67-92, 1º sem. 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

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

LESLY, Philip. A natureza e o papel de relações públicas. In: LESLY, Philip (coord.). **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995. P.1-20.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: **Comunicação interna: a força das empresas**. V.2. São Paulo: ABERJE, 2005. P.45-51.

OLIVEIRA, Ivone de Loudes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? **Estudos de jornalismo & relações públicas**. São Bernardo do Campo: Umesp, a.3, n.6, p.17-27, dezembro de 2005. ISSN 1679-1371

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 3.ed. rev. e ampl. Campinas: Alínea, 2002.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. 4.ed. Campinas: Papyrus, 2000.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 11.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANTOS, Gelson Clemente dos. **Comunicação administrativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Gradus, 1979.

SEVERO, Ivan. **Imagine...** Disponível em: <www.blinkagencia.com.br/site1.html>. Acesso em: 01 out. 2006, 12h10min.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3.ed. Rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. Da fragmentação à convergência – um panorama das possibilidades de teorização sobre os processos de comunicação organizacional. **Conexão – comunicação e cultura**. Caxias do Sul: Educs, v.4, n.7, p. 31-49, jan./jun. 2005. ISSN 1677-0943.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão** – comunicação e cultura. Caxias do Sul: Educs, v.4, n.7, p. 73-86, jan./jun. 2005. ISSN 1677-0943.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Relações públicas e o marketing. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. P.46-59.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Modelo de questionário aplicado aos alunos das disciplinas de Planejamento em Relações Públicas I e Planejamento em Relações Públicas II da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS

Perfil do entrevistado

Semestre em curso: _____

Trabalha ou já trabalhou em sua área de formação? () Sim () Não

Em que área e/ou atividade ? _____

Relações públicas

1. EM SEU ENTENDIMENTO, QUAL A MELHOR CONCEITUAÇÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS?

() É a área responsável por disseminar as diretrizes da organização para todos os públicos de interesse e, em contrapartida, obter sua boa vontade

() É a função administrativa que objetiva a interação entre todos os grupos que compõem uma organização

() É a atividade de implementação de programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos que influenciam o crescimento da organização

() É a profissão que visa a administração de divergências de relacionamentos internos e externos a uma organização, com vistas a atingir a harmonia social

() É o processo responsável pela obtenção de opinião favorável dos vários grupos aos quais determinada organização está relacionada

2. QUAL O PRINCIPAL FOCO DE ATUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS?

() Ajustamento das relações de poder internas de uma organização

() Condução dos relacionamentos conflituosos entre organização e públicos

() Fortalecimento do posicionamento da empresa perante a sociedade

() Gerenciamento da comunicação institucional

() Mediação entre os vários públicos de interesse de uma organização

Marketing interno

3. EM SEU ENTENDIMENTO, QUAL A MELHOR CONCEITUAÇÃO DE MARKETING INTERNO?

- É a subárea de marketing que trabalha com a capacitação dos colaboradores de uma organização, com vistas a fornecer aos públicos de interesse excelência de atendimento
- É o processo responsável pela conquista do cliente externo em consequência da fidelização do público interno
- É a ferramenta que a empresa utiliza para alcançar os objetivos mercadológicos por meio do emprego da filosofia de marketing em todas as áreas que a compõem
- É a área responsável por formar uma boa imagem da organização em âmbito interno, através de estratégias de marketing
- É a atividade de treinamento e motivação dos funcionários para que atinjam de forma eficaz a satisfação dos públicos

4. QUAL O PRINCIPAL FOCO DE ATUAÇÃO DO MARKETING INTERNO?

- Disseminação da cultura mercadológica para toda a organização
- Conquista e fidelização do cliente através da capacitação do corpo funcional da organização
- Utilização da filosofia do marketing na produção comunicativa interna
- Divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa para o público interno
- Motivação e satisfação de colaboradores por meio de ações de marketing

Comunicação interna

5. EM SEU ENTENDIMENTO, QUAL A MELHOR CONCEITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA?

- É a área responsável pelos fluxos de comunicação existentes no âmbito interno da organização
- Compreende a gama de atividades concernentes à rede de informações existente em todo o organograma da empresa
- É a estratégia organizacional que visa manter os colaboradores informados previamente a respeito das ações da empresa
- É a área responsável pelas redes formal e informal de informações, além dos fluxos e veículos de comunicação internos
- É a subárea da comunicação organizacional que objetiva a sintonia entre organização e colaboradores

6. QUAL O PRINCIPAL FOCO DE ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA?

- Disseminação de informações organizacionais para todos os colaboradores
- Viabilização das formas de interação entre a organização e seus empregados
- Obtenção de assentimento dos colaboradores por meio da comunicação
- Priorização do público interno nas ações comunicacionais da empresa
- Realização de ações de comunicação no âmbito organizacional

Composto da comunicação organizacional

7. CONSIDERANDO A ÁREA DE ATUAÇÃO ESPECÍFICA, COMO VOCÊ HIERARQUIZARIA ESTES TRÊS SEGMENTOS DENTRO DO COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

- () Relações públicas e marketing interno estão em um mesmo nível dentro do composto, e comunicação interna está no nível imediatamente inferior
- () Comunicação interna e marketing interno estão em um mesmo nível dentro do composto, e relações públicas está no nível imediatamente inferior
- () Relações públicas e marketing interno estão em um mesmo nível dentro do composto, e comunicação interna está no nível imediatamente superior
- () Relações públicas e comunicação interna estão em um mesmo nível dentro do composto, e marketing interno está no nível imediatamente inferior
- () Comunicação interna está em um nível superior ao do marketing interno, que está em um nível superior ao de relações públicas

8. VOCÊ CONSEGUE DISTINGUIR CLARAMENTE A FUNÇÃO E O ÂMBITO DE ATUAÇÃO DE CADA UM DESTES TRÊS SEGMENTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

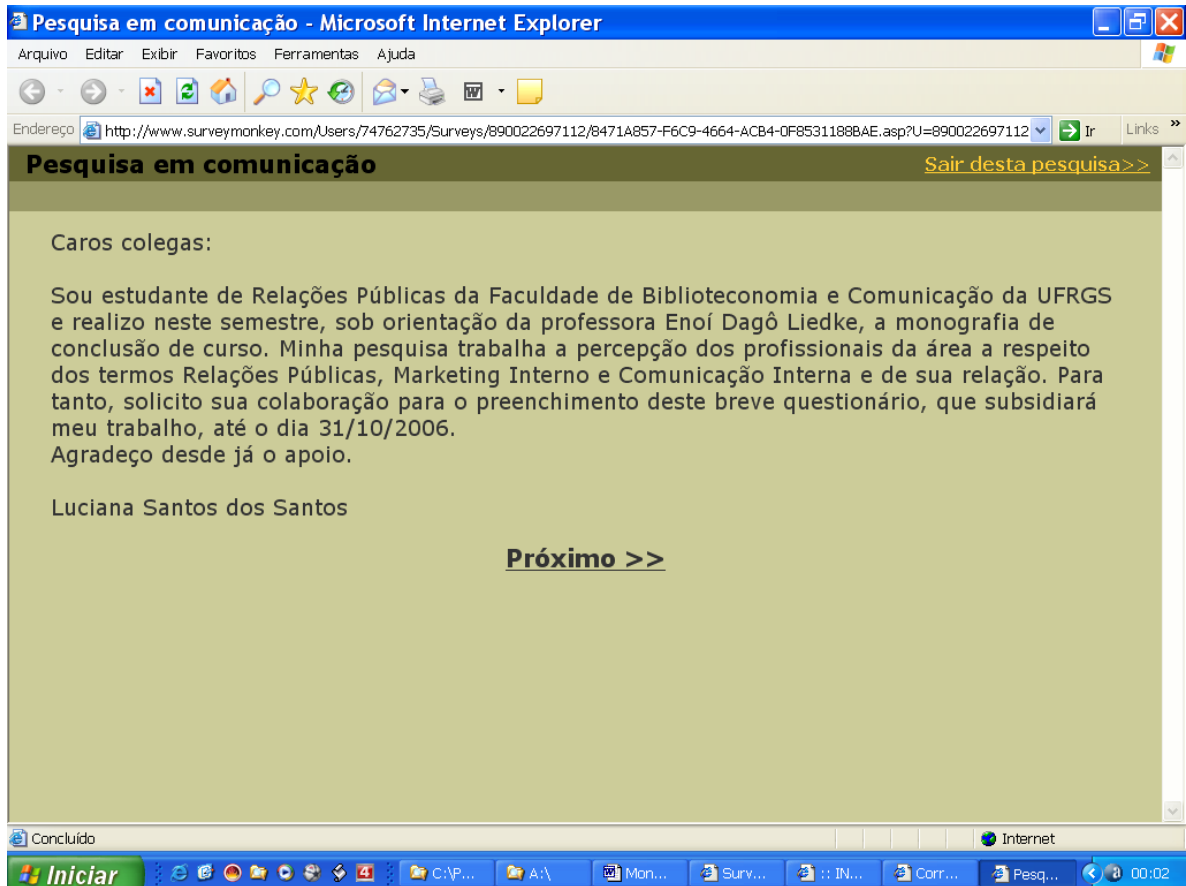
() Sim

() Não

Por quê? _____

APÊNDICE B

Modelo de questionário enviado aos profissionais de Relações Públicas registrados no Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas - 4ª região



Pesquisa em comunicação - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.surveymonkey.com/Users/74762735/Surveys/890022697112/0E517EDD-DD47-486A-ADF9-97F5069E69BE.asp?U=890022697112> Ir Links

Pesquisa em comunicação [Sair desta pesquisa>>](#)

Perfil do entrevistado

1. Ano e local de graduação:

2. Há quanto tempo atua no mercado? Em que área (predominantemente)?

[<< Anterior](#) [Próximo >>](#)

Monografia - Microsoft Word Internet

Iniciar C:\P H I L\... Meus docu... Monografi... Pesquisa e... Document... 00:03

Pesquisa em comunicação - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.surveymonkey.com/Users/74762735/Surveys/890022697112/D12ECFE0-7BD7-4FE6-85D1-13A10068556E.asp?U=890022697112> Ir Links

Pesquisa em comunicação [Sair desta pesquisa>>](#)

Relações públicas

3. Em seu entendimento, qual a melhor conceituação de relações públicas?

- É a área responsável por disseminar as diretrizes da organização para todos os públicos de interesse e, em contrapartida, obter sua boa vontade
- É a função administrativa que objetiva a interação entre todos os grupos que compõem uma organização
- É a atividade de implementação de programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos que influenciam o crescimento da organização
- É a profissão que visa a administração de divergências de relacionamentos internos e externos a uma organização, com vistas a atingir a harmonia social
- É o processo responsável pela obtenção de opinião favorável dos vários grupos aos quais determinada organização está relacionada

4. Qual o principal foco de atuação das relações públicas?

- Ajustamento das relações de poder internas de uma organização
- Condução dos relacionamentos conflituosos entre organização e públicos
- Fortalecimento do posicionamento da empresa perante a sociedade
- Gerenciamento da comunicação institucional
- Mediação entre os vários públicos de interesse de uma organização

[<< Anterior](#) [Próximo >>](#)

Concluído Internet

Iniciar C:\P H I L\... Meus docu... Monografi... Pesquisa e... Document... 00:03

Pesquisa em comunicação - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.surveymonkey.com/Users/74762735/Surveys/890022697112/F4EE63B1-E262-4074-AFC2-8407EE4A9F94.asp?U=890022697112> Ir Links

Pesquisa em comunicação [Sair desta pesquisa >>](#)

Marketing interno

5. Em seu entendimento, qual a melhor conceituação de marketing interno?

- É a subárea de marketing que trabalha com a capacitação dos colaboradores de uma organização, com vistas a fornecer aos públicos de interesse excelência de atendimento
- É o processo responsável pela conquista do cliente externo em consequência da fidelização do público interno
- É a ferramenta que a empresa utiliza para alcançar os objetivos mercadológicos por meio do emprego da filosofia de marketing em todas as áreas que a compõem
- É a área responsável por formar uma boa imagem da organização em âmbito interno, através de estratégias de marketing
- É a atividade de treinamento e motivação dos funcionários para que atinjam de forma eficaz a satisfação dos públicos

6. Qual o principal foco de atuação do marketing interno?

- Disseminação da cultura mercadológica para toda a organização
- Conquista e fidelização do cliente através da capacitação do corpo funcional da organização
- Utilização da filosofia do marketing na produção comunicativa interna
- Divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa para o público interno
- Motivação e satisfação de colaboradores por meio de ações de marketing

<< Anterior Próximo >>

Internet

Iniciar

C:\P H I L\... Meus docu... Monografi... Pesquisa e... Document... 00:04

Pesquisa em comunicação - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.surveymonkey.com/Users/74762735/Surveys/890022697112/CB1CDD1C-6F3F-4182-816B-6EC2B76406D9.asp?U=890022697112> Ir Links

Pesquisa em comunicação [Sair desta pesquisa >>](#)

Comunicação interna

7. Em seu entendimento, qual a melhor conceituação de comunicação interna?

- É a área responsável pelos fluxos de comunicação existentes no âmbito interno da organização
- Compreende a gama de atividades concernentes à rede de informações existente em todo o organograma da empresa
- É a estratégia organizacional que visa manter os colaboradores informados previamente a respeito das ações da empresa
- É a área responsável pelas redes formal e informal de informações, além dos fluxos e veículos de comunicação internos
- É a subárea da comunicação organizacional que objetiva a sintonia entre organização e colaboradores

8. Qual o principal foco de atuação da comunicação interna?

- Disseminação de informações organizacionais para todos os colaboradores
- Viabilização das formas de interação entre a organização e seus empregados
- Obtenção de assentimento dos colaboradores por meio da comunicação
- Priorização do público interno nas ações comunicacionais da empresa
- Realização de ações de comunicação no âmbito organizacional

<< Anterior Próximo >>

Internet

Concluído

Iniciar

C:\P H I L\... Meus docu... Monografi... Pesquisa e... Document... 00:04

