



# A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações

Margarida M. Krohling Kunsch

- Mestre, doutora e livre-docente em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora e pesquisadora dessa instituição, coordenadora do Curso de Pós-Graduação (*lato sensu*) de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp)
- Autora dos livros "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada", "Universidade e comunicação na edificação da sociedade", "Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional", organizadora de diversas coletâneas de Comunicação Social e do livro "Obtendo resultados com Relações Públicas"
- Ex-presidente da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (1987-1989; 1991-1993), e presidente da Alaic – Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (1998-2001; 2002-2005).
- mkkunsch@usp.br

## Resumo

Com o objetivo de compreender como se processa a prática comunicacional nas organizações e qual tem sido o papel das Relações Públicas nesse contexto, a autora realizou uma pesquisa de campo junto a uma amostra de organizações públicas, organizações privadas e organizações não-governamentais. As respostas obtidas e os depoimentos colhidos expressam muito da realidade comunicacional que se conhece no cenário nacional. Existe uma valorização crescente da comunicação, mas ainda é preciso muito para que a área torne-se estratégica nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÕES • RELAÇÕES PÚBLICAS • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
• PESQUISA EM RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## Abstract

In order to understand the process of organizational communication practices and the role of Public Relations within this context, the author conducted a field research with samples of public organizations, private organizations, and non-governmental organizations. The answers and testimonies obtained accurately express the national communicational reality. A valorization of communication is perceived, however it is a long way until this area becomes strategic in all organizations.

KEY WORDS: ORGANIZATIONS • PUBLIC RELATIONS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION •  
PUBLIC RELATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION RESEARCH

## Resumen

Con el fin de comprender cómo es la práctica de la comunicación en las organizaciones y cuál es el papel de las Relaciones Públicas en dicho contexto, la autora realizó un estudio de campo con una muestra de organizaciones públicas, organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales, las ONG. Las respuestas obtenidas y las declaraciones recogidas ofrecen una buena muestra de la realidad de la comunicación en el escenario nacional. Se observa una valoración creciente de la comunicación, aunque todavía es necesario recorrer un largo camino para que este área ocupe una posición estratégica en todas las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: ORGANIZACIONES • RELACIONES PÚBLICAS • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
• INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## Introdução

**E**sta pesquisa integra o projeto “A função das Relações Públicas para o fortalecimento e a expansão do subsistema institucional das organizações públicas e privadas”, composto de quatro partes: 1. Os pressupostos teóricos da função institucional de Relações Públicas nas organizações; 2. A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações; 3. Produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (2001–2003); 4. Comunicações científicas nos congressos da Intercom (1992–2003).

O projeto foi realizado no âmbito do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, tendo contado com o patrocínio do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, mediante bolsas de pesquisa e de iniciação científica, de agosto de 2001 a julho de 2003.<sup>1</sup>

### 1. O problema de pesquisa

Qual seria o papel das Relações Públicas na gestão da comunicação nas organizações pesquisadas? Os dez princípios genéricos da teoria geral de Relações Públicas (Grunig et al., 1995) estão sendo aplicadas nas organizações brasileiras? Que avaliação poderá ser feita sobre a prática comunicacional vigente dessas mesmas organizações? Quais são os meios de comunicação mais utilizados? Quais são os públicos que podem ser considerados como os mais prioritários e estratégicos? Qual seria o perfil do executivo ou responsável pela gestão da Comunicação Organizacional? Como estão estruturados os setores ou departamento de comunicação das organizações?

### 2. Seleção da amostra

Para compor a amostra pretendida de organizações dos três segmentos (primeiro, segundo e terceiro setores), se optou pelo critério de seleção das maiores e de mais im-

1 O projeto teve a participação de Isabel Michele Ferreira de Sousa e Aline Mariane Ribeiro, bolsistas de Iniciação Científica do CNPq.

portância para a sociedade brasileira no que se refere ao desempenho de atividades sociais e culturais.

O critério de seleção foi diferente entre as empresas públicas e privadas e as organizações do terceiro setor. Para as empresas, se adotou a classificação dada nos guias especializados, publicados pela revista *Exame*<sup>2</sup>, da editora Abril. Para o levantamento das ONGs, a principal fonte foi a Abong - Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, tendo a amostra sido composta por entidades atuantes em, pelo menos, quatro áreas sociais (cultura, educação, saúde e meio-ambiente). A amostra estabelecida esteve representada por 22 empresas públicas, 35 empresas privadas e 45 organizações do terceiro setor.

### 3. Coleta de dados

A pesquisa junto às empresas públicas e privadas e às ONGs da amostra escolhida foi precedida de um estudo exploratório realizado entre 2000 e 2002 na Grande São Paulo, com 71 organizações, entre indústrias multinacionais (14); universidades (12); organizações não-governamentais (7); associações e fundações (3); órgãos governamentais (3); sindicatos (11); e empresas comerciais nacionais (8).

A partir disso, foi construído e elaborado o questionário definitivo, tendo por base a determinação das questões que seriam levantadas, ou seja, as variáveis:

- Identificação do profissional de comunicação
- Identificação da terminologia utilizada para identificar o setor ou departamento responsável pela comunicação
- Setores ou unidades do departamento
- Formação acadêmica do responsável pela comunicação
- Públicos estratégicos da organização
- Meios de comunicação utilizados
- Eficácia das Relações Públicas e seu envolvimento na administração estratégica da organização

Dividido em três partes principais – I. Dados gerais da organização; II. Setor ou área de comunicação; e III. Relações Públicas – o questionário aplicado caracterizou-se por um tratamento mais quantitativo, mediante questões com várias alternativas de respostas e por meio do uso de escalas numéricas pelo nível de importância. Em algumas perguntas foram solicitadas justificativas para as respostas, “sim ou não” e “como ou de que

2 *Guia Maiores & Melhores 1999, 2000, 2001 e 2002; As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar 1999, 2000, 2001 e 2002; e Guia Exame de Cidadania Corporativa 2001 e 2002.*

forma”. Isto possibilitou colher importantes depoimentos, que são destacados nas análises e conclusões. A ênfase em Relações Públicas ficou mais centrada nos 10 princípios genéricos da teoria geral de Relações Públicas (Dozier & Grunig, 1995), a saber:

1. Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica
2. Participação total de Relações Públicas na alta administração ou relacionamento direto com o executivo principal
3. Função integrada de ações públicas
4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outras funções
5. Unidade de Relações Públicas coordenada por um “administrador” mais do que por um “técnico”
6. Uso do modelo de Relações Públicas simétrico de duas mãos
7. Uso de um sistema simétrico de comunicação interna
8. Profundo conhecimento do papel de administrador e de Relações Públicas simétricas
9. Diversidade em todos os papéis desempenhados
10. Contexto organizacional para a excelência

Houve um esforço muito grande para conseguir o retorno do questionário, enviado por correio eletrônico. Apesar das conhecidas dificuldades em se fazer pesquisa empírica no campo da comunicação, até mesmo porque não há uma cultura de valorização de iniciativas desta natureza no Brasil, o resultado foi satisfatório. Das 35 empresas privadas, 13 responderam; das 22 empresas públicas, 9; e das 46 organizações do terceiro setor, 16.

#### 4. Resultados da pesquisa

A pesquisa realizada, apesar de todos os cuidados tomados, possui suas limitações. Os dados coligidos junto aos três segmentos estudados não permitem que se faça generalizações quanto à prática comunicacional e à atuação das Relações Públicas nas organizações brasileiras como um todo. Trata-se um recorte restrito e que assume características mais de um estudo descritivo e exploratório.

Mas acreditamos que o retorno conseguido dá um panorama de como se processa a Comunicação Organizacional nas grandes empresas públicas e privadas e nas ONGs, bem como qual vem sendo o papel das Relações Públicas nesse contexto. Pelo que se conhece da realidade no Brasil, esses dados vêm comprovar o que ocorre nas organizações dos segmentos analisados.

#### 4.1. Estrutura da área de comunicação

O estudo indica que a estrutura departamental é mais presente nas empresas privadas, tendo a maioria respondido que possui um departamento especializado de comunicação. Nas empresas públicas, apesar de também existirem departamentos, há outros tipos de setores com a nomenclatura de diretoria, assessoria e superintendência. Quanto às ONGs, destaca-se que é um profissional quem responde pela área de comunicação, não existindo nelas uma estrutura departamental, o que é compreensível, pois em geral as organizações do terceiro setor não possuem grandes estruturas administrativas.

##### a) Terminologia para identificar o setor

| RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO | EMPRESAS PRIVADAS | EMPRESAS PÚBLICAS | ONGS |
|------------------------------|-------------------|-------------------|------|
| Departamento                 | 9                 | 3                 | 1    |
| Setor                        | 1                 | 0                 | 5    |
| Profissional responsável     | 1                 | 0                 | 5    |
| Diretoria                    | 0                 | 1                 | 0    |
| Superintendência             | 0                 | 2                 | 0    |
| Assessoria                   | 0                 | 2                 | 0    |

| NOMENCLATURAS MAIS FREQUENTES | EMPRESAS PRIVADAS | EMPRESAS PÚBLICAS | ONGS |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|------|
| Relações Públicas             | 2                 | 5                 | 0    |
| Comunicação                   | 1                 | 2                 | 4    |
| Comunicação corporativa       | 6                 | 0                 | 0    |
| Comunicação social            | 0                 | 1                 | 3    |
| Assessoria de imprensa        | 0                 | 0                 | 4    |

As terminologias utilizadas são variadas, tanto nas empresas públicas como nas empresas privadas. Nas ONGs prevalece o uso tanto de assessoria de imprensa como de marketing e comunicação. O emprego sem muito critério das mais diferentes denominações para o setor responsável pela comunicação – comunicação, assuntos institucionais, marketing institucional, comunicação e marketing, relações externas, comunicação corporativa, Relações Públicas, etc – sinaliza certa fragilidade do campo. Isto é, falta mais precisão e clareza na definição do que faz um departamento de comunicação numa estrutura organizacional.

### b) Divisões das unidades departamentais

| NOMENCLATURAS<br>MAIS FREQUENTES | EMPRESAS<br>PRIVADAS | EMPRESAS<br>PÚBLICAS | ONGS |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|------|
| Relações Públicas                | 6                    | 7                    | 5    |
| Assessoria de imprensa           | 10                   | 6                    | 10   |
| Comunicação interna              | 9                    | 4                    | 6    |
| Relações corporativas            | 4                    | 2                    | 2    |
| Relações governamentais          | 4                    | 1                    | 1    |
| Internet                         | 2                    | 1                    | 0    |
| Publicidade e propaganda         | 1                    | 4                    | 0    |

As divisões mais presentes nas estruturas departamentais da área de comunicação, nas empresas públicas, são: Relações Públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna e publicidade e propaganda. Nas empresas privadas aparecem em primeiro lugar assessoria de imprensa, comunicação interna, Relações Públicas, seguidas de relações corporativas e relações governamentais. Nas ONGs, assessoria de imprensa é o setor mais presente, sendo seguido pelos de comunicação interna e Relações Públicas.

Conclui-se que, nos três segmentos, as divisões mais empregadas são as de assessoria de imprensa, Relações Públicas e comunicação interna. Interessante notar que mesmo nas organizações do terceiro setor há uma valorização da comunicação interna, uma área que nas empresas públicas e privadas vem merecendo grandes investimentos nos últimos anos.

### c) Formação do responsável pela comunicação

| FORMAÇÃO DO<br>RESPONSÁVEL               | EMPRESAS<br>PRIVADAS | EMPRESAS<br>PÚBLICAS | ONGS |
|--|----------------------|----------------------|------|
| Relações Públicas                        | 3                    | 0                    | 2    |
| Jornalismo                               | 3                    | 3                    | 7    |
| Publicidade e propaganda                 | 1                    | 1                    | 2    |
| Administração, economia<br>ou engenharia | 8                    | 2                    | 1    |

Os dirigentes da comunicação, nas organizações pesquisadas, têm formação diversificada. Nas empresas públicas, eles são jornalistas (3), publicitários (1), administrado-



res (1) e economistas (1), não tendo aparecido nenhum profissional de Relações Públicas como responsável.

Nas empresas privadas ocorre praticamente um empate técnico entre jornalistas (4) e relações-públicas (3), chamando a atenção a presença de administradores (5) e de outras áreas, como engenharia, ciências contábeis e economia. É difícil compreender por que os relações-públicas, que, pela essência de sua atividade, deveriam liderar essa função, não ocupam mais espaço.

Nas ONGs predominam os jornalistas (7) e profissionais de outras áreas (5), como marketing, serviço social, engenharia e lingüística. Da área de comunicação social, além dos 7 jornalistas, foram mencionados 2 relações-públicas e 1 publicitário. Assim, nas 16 ONGs estudadas, 10 profissionais têm formação em comunicação. Este índice é positivo se considerarmos o porte destas organizações em relação ao das empresas públicas e privadas estudadas. Isto pode sinalizar que as ONGs estão valorizando a área de comunicação para dar visibilidade às suas atividades.

#### d) Atividades de comunicação desenvolvidas

| ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO DESENVOLVIDAS   | EMPRESAS PRIVADAS | EMPRESAS PÚBLICAS | ONGS |
|---|-------------------|-------------------|------|
| Produção de materiais institucionais de divulgação  | 12                | 8                 | 16   |
| Assessoria de imprensa  | 12                | 8                 | 14   |
| Coordenação e produção de mídias internas   | 11                | 8                 | 12   |
| Organização e realização de eventos especiais   | 12                | 8                 | 12   |
| Atendimento ao público consumidor ou usuário  | 5                 | 6                 | 11   |
| Coordenação de atividades ligadas à comunidade local, como programas de responsabilidade social e ambiental | 10                | 7                 | 5    |
| Desenvolvimento de estratégias de marketing   | 10                | 7                 | 5    |
| Pesquisas de opinião com públicos internos  | 9                 | 6                 | 6    |
| Pesquisas de opinião com públicos externos  | 9                 | 5                 | 5    |
| Internet  | 3                 | 1                 | 1    |

Produção de materiais institucionais (impressos, audiovisuais e digitais), assessoria de imprensa, produção de mídias internas e organização de eventos são as atividades mais realizadas pelas organizações dos três setores estudados. Das 13 empresas privadas, 11 mencionaram ações ligadas à comunidade local, o que também ocorreu com 7 das 9 empresas públicas. Nas empresas privadas chama a atenção também o uso de pesquisas de opinião e de marketing, por 10 das 13 empresas, enquanto nas empresas públicas 5, das 9 analisadas, se valem dessas pesquisas. Nas ONGs, depois das quatro atividades já mencionadas, aparece a de atendimento ao público usuário – 11 das 16 respondentes.

### e) Públicos estratégicos

| PÚBLICOS ESTRATÉGICOS       | EMPRESAS PRIVADAS | EMPRESAS PÚBLICAS | ONGS |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|------|
| Empregados                  | 12                | 8                 | 9    |
| Imprensa                    | 12                | 7                 | 13   |
| Comunidade                  | 12                | 8                 | 13   |
| Consumidores                | 12                | 7                 | 7    |
| Governos e poderes públicos | 10                | 8                 | 13   |
| Fornecedores                | 9                 | 4                 | 2    |
| Acionistas                  | 9                 | 5                 | 0    |
| Investidores                | 4                 | 6                 | 4    |
| Sindicatos                  | 6                 | 5                 | 2    |
| Escolas / universidades     | 11                | 7                 | 11   |
| Sócios e / ou doadores      | 4                 | 0                 | 13   |

Nas empresas privadas, os seis públicos considerados prioritários foram: consumidores, empregados, imprensa, comunidade, escolas/universidades e governo/poderes públicos. E, nas empresas públicas: empregados, comunidade, governo/poderes públicos, imprensa, comunicadores e escolas/universidades. Conclui-se que nas empresas públicas e privadas há certa unanimidade quanto aos públicos mencionados. Em relação às ONGs, o destaque ficou para os sócios e/ou doadores, seguidos de governo/poderes públicos, comunidade e imprensa.

## f) Meios de comunicação utilizados

| MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS  | EMPRESAS PRIVADAS | EMPRESAS PÚBLICAS | ONGS |
|--|-------------------|-------------------|------|
| Jornal   | 9                 | 6                 | 9    |
| Revista  | 10                | 5                 | 4    |
| Boletim  | 2                 | 7                 | 10   |
| Internet   | 10                | 8                 | 14   |
| Intranet   | 9                 | 6                 | 3    |
| Vídeos institucionais  | 7                 | 5                 | 5    |
| Comunicados e anúncios pagos veiculados na mídia impressa e eletrônica | 9                 | 5                 | 0    |
| Matérias veiculadas de forma gratuita na mídia                         | 10                | 7                 | 13   |
| Mala direta  | 4                 | 4                 | 9    |
| Feiras e eventos   | 2                 | 2                 | 3    |

Os instrumentos de comunicação que aparecem com maior frequência nas empresas públicas são: Internet, boletins e materiais para a mídia. Já nas empresas privadas, estão em primeiro lugar as matérias veiculadas para a mídia, seguidas de jornal, revista, Internet, intranet e comunicados/anúncios pagos. Mala-direta é o meio menos citado, tanto nas empresas públicas quanto nas empresas privadas. Nas ONGs, o meio mais utilizado é a Internet, seguida de boletins, jornais e mala-direta.

## g) Eficácia das ações de comunicação

A maioria das respostas obtidas nesta questão foi positiva. Isto é, tanto as empresas públicas quanto as da iniciativa privada e as ONGs consideram que as ações de comunicação têm sido eficazes no alcance dos objetivos organizacionais e de maior visibilidade. As justificativas apresentadas pelos três segmentos expressam bem tal afirmativa.

- Empresas públicas: a área de comunicação faz parte do planejamento estratégico da empresa; a eficácia e prontidão dos serviços prestados dependem do trabalho de comunicação; as pesquisas de imagem demonstram melhoria com as ações implantadas; a inclusão de novos procedimentos nas incorporações acionárias tem sido possível por meio da comunicação.
- Empresas privadas: os resultados estão sendo mensurados por meio de pesquisas; as ferramentas de comunicação implantadas são de mão dupla e, por isso,

eficazes; as pesquisas de satisfação e de imagem aplicadas junto aos públicos de interesse medem o grau de aceitação dos mesmos; as ações de comunicação têm atendido as expectativas dos *stakeholders*; o emprego de linguagem adequada para atingir públicos tem contribuído para a eficácia comunicacional; há uma política de comunicação mais aberta e proativa; os resultados da empresa no cenário brasileiro atestam que estamos no caminho certo; temos atingido o objetivo traçado pelo departamento de comunicação, fixando a marca da empresa junto aos mais diversos públicos; as ações de comunicação são focadas na atuação da empresa, valendo-se de mídias especializadas.

- Organizações não-governamentais: a comunicação tem ajudado no crescimento contínuo da organização; com o trabalho de comunicação temos atingido os objetivos; a comunicação tem contribuído para dar maior visibilidade à instituição; o uso de uma linguagem acessível, respeitando a cultura dos públicos envolvidos, tem dado resultado; o fato de alimentar os veículos de comunicação com informações tem aumentado a visibilidade da organização; há um aumento na divulgação das atividades desenvolvidas; temos atingido os objetivos principais graças à comunicação; a comunicação tem ajudado a manter a união dos associados e permitido passar para a sociedade quem somos e como vivemos; a comunicação tem aumentado a visibilidade institucional e ajudado na articulação com os diversos públicos.

Pode-se concluir que, nos três segmentos estudados, a comunicação tem exercido um papel fundamental e estratégico, não sendo, portanto, apenas um suporte midiático.

#### h) Avaliação do desempenho do departamento de comunicação

| AValiação DO DESEMPENHO  | EMPRESAS PRIVADAS | EMPRESAS PÚBLICAS | ONGS |
|--|-------------------|-------------------|------|
| Por meio do clipping, ou seja, a importância dada pela imprensa ao divulgar a organização como notícia | 8                 | 4                 | 8    |
| Aumento das vendas, faturamento ou captação de recursos  | 4                 | 1                 | 3    |
| Boa imagem da organização, detectada por pesquisa de opinião externa, como <i>top of mind</i> e outros | 10                | 5                 | 3    |
| Diminuição da participação da concorrência   | 0                 | 1                 | 0    |

|  |    |   |    |
|--|----|---|----|
| Aumento do número de acionistas / associados / investidores      | 0  | 1 | 4  |
| Envolvimento dos públicos-alvo                                   | 11 | 6 | 13 |
| Número de sugestões e opiniões ou críticas internas apresentadas | 2  | 4 | 5  |
| Número de sugestões e opiniões ou críticas externas apresentadas | 3  | 4 | 4  |

Nas empresas públicas, as formas mais utilizadas são: envolvimento dos públicos-alvo e boa imagem da organização, detectada por pesquisa de opinião externa, seguidas de pesquisa de *clipping*, número de sugestões e opiniões ou críticas internas e externas apresentadas. Nas empresas privadas também aparece em primeiro lugar o item envolvimento dos públicos-alvo, seguido de pesquisa de imagem e de *clipping* de matérias veiculadas. Nota-se que ambos os segmentos se valem dos mesmos indicadores, diferenciando-se mais no item de número de sugestões e opiniões, que apenas duas empresas privadas mencionaram, em comparação com quatro das públicas. Nas ONGs, a questão da avaliação ficou mais centrada no item que diz respeito ao envolvimento dos públicos e na pesquisa de *clipping*. Os demais itens foram pouco considerados nas respostas. Daí depreende-se que a avaliação de desempenho ainda não é uma das grandes preocupações desse segmento organizacional.

#### 4.2. Práxis das Relações Públicas

Verificar até que ponto a área de Relações Públicas é estrategicamente utilizada nas organizações e como alguns dos princípios genéricos da teoria geral de Relações Públicas estão sendo praticados foi o objetivo principal desta parte.

##### a) Envolvimento de Relações Públicas na administração estratégica

Este é o princípio genérico da teoria geral de Relações Públicas que consiste basicamente no envolvimento desta área no processo do planejamento estratégico, ajudando a organização a reconhecer partes do ambiente que afetam a missão e os objetivos organizacionais. Essas partes, fundamentalmente, podem ser os públicos estratégicos, que, dependendo de seu comportamento, podem afetar negativa ou positivamente a organização.

A questão formulada perguntava se a administração estratégica das organizações pesquisadas envolvia a área de Relações Públicas ou não. Se sim, como? Se não, por quê?

Nas empresas públicas/de economia mista, a maioria afirmou que sim. De que forma ou como se processa esse envolvimento? As respostas, em síntese, foram estas: embora o nome “Relações Públicas” não seja utilizado, com certeza envolve todas as funções da área; participação em projetos estratégicos, realização de eventos especiais e relacionamento com autoridades; desenvolvendo diversas ações de marketing; almoços de negócios e lançamentos de novos produtos e serviços; distribuição de contrapartidas de patrocínios; campanhas internas e externas; planejamento, coordenação e organização de eventos; serviço de recepção de visitantes; ações institucionais junto a entidades patrocinadoras, fornecedores, investidores e órgãos governamentais; relacionamento direto com os públicos estratégicos.

A única resposta negativa foi justificada da seguinte forma: “se estamos batalhando por maior reconhecimento e maior participação da comunicação como um todo, o que se pode dizer da participação de Relações Públicas?”

- Nas empresas privadas, a maioria (11) afirmou que a área de Relações Públicas está sendo envolvida com a administração estratégica. São estes os depoimentos sobre como se dá isso: nosso planejamento anual está alinhado aos negócios da corporação e somos incluídos no planejamento anual da companhia; temos um *budget* específico e resultados mensuráveis; dentro de nossa estrutura não existe uma separação das Relações Públicas; elas estão englobadas na área de comunicação e trabalham com todos os públicos; através de uma diretoria específica que também cuida de Relações Públicas e é denominada assuntos corporativos; a atividade de Relações Públicas está presente em vários processos da empresa – coordenação da comunicação interna (em interface com a área de recursos humanos), planejamento e realização de eventos (internos e externos), parceria com a assessoria de imprensa e colaboração com programas de responsabilidade social corporativa; nossa área é considerada uma das áreas estratégicas da empresa, sendo uma diretoria do mesmo nível das demais e tomando parte da maioria das decisões; a área de Relações Públicas dá apoio às estratégias estabelecidas pela alta administração; através do diretor de assuntos corporativos, a área de Relações Públicas participa dos fóruns de discussão promovidos, expondo recomendações e propondo caminhos que levem às metas estabelecidas pela alta administração; a empresa considera essa informação confidencial; só posso confirmar que a área de relações externas está envolvida nas decisões estratégicas; atualmente são desenhados planos de comunicação corporativa/Relações Públicas para a imagem da empresa, produtos e serviços de acordo com as metas e políticas da empresa, que são discutidos e aprovados pela alta administração; a comunicação aqui é entendida como uma unidade-chave para consecução dos objetivos estratégicos.

- Das organizações não-governamentais, diferentemente das empresas públicas e privadas, 8, ou seja, 50% da amostra, responderam que a área de Relações Públicas não está envolvida com a administração estratégica. Cinco disseram que sim. Duas não responderam. Os depoimentos sobre as formas pelas quais se dá o envolvimento foram: a área de Relações Públicas operacionaliza as ações de interlocução com os diversos públicos da organização; através de parcerias; participando das reuniões internas de planejamento; nas campanhas de marketing e divulgação do trabalho; ouvindo as considerações da equipe da assessoria de comunicação; a administração estratégica sempre envolve a área de Relações Públicas, desde o planejamento estratégico até as ações da entidade; nossas ações, planejadas e administradas coletivamente por um grupo de profissionais (assistentes sociais, educadores, arte-educadores), têm ligação direta com a área de Relações Públicas, seja pela natureza ou pela postura dos profissionais que nela trabalham.

As respostas negativas, por parte das organizações não governamentais, apresentaram estes argumentos: embora já tenha sido detectada a necessidade de se investir em Relações Públicas, ainda não houve essa possibilidade; por não ser prioridade, no momento, para a instituição; ainda não foi consolidada a importância deste setor; porque a contratação do profissional foi realizada para a função de marketing e assessoria de imprensa; porque o profissional não tem podido participar do processo de planejamento da organização; não há a área de Relações Públicas; nunca foi discutida uma política de comunicação para a entidade de forma mais ampla; falta de recursos financeiros e de pessoal da diretoria para acompanhar.

Conclui-se que, apesar de a área de Relações Públicas não figurar nominalmente nas estruturas de comunicação, aquilo que se propõe na teoria, isto é, que participe ativamente do planejamento e da gestão estratégica das organizações, pode ser testado, sobretudo, no segmento das empresas. Mesmo nas ONGs, tanto as respostas positivas quanto as negativas deixam subentendido qual é a importância das Relações Públicas no processo do planejamento da comunicação e no relacionamento com os públicos estratégicos.

#### b) Poder da área de Relações Públicas nas tomadas de decisões

Este é o segundo princípio genérico da teoria geral de Relações Públicas, que prevê que a gerência estratégica das Relações Públicas deve ser parte integral da administração da organização. O executivo de Relações Públicas deve participar nas tomadas de decisões estratégicas pela cúpula diretiva.

Perguntando às organizações se a área de Relações Pública tem poder nas tomadas de decisões estratégicas, tanto as empresas públicas quanto as da iniciativa privada res-

ponderam, na sua maioria, “sim” e “de vez em quando”. A alternativa “nunca” não foi marcada. Isto expressa que realmente a área está exercendo uma função estratégica e confirma o posicionamento dessas empresas em relação à questão anterior. Quanto às ONGs, quatro não responderam; quatro afirmaram “de vez em quando”; duas, “nunca”; três, “sempre”; e três, “quase nunca”. Isto se explica pelo fato de a maioria das ONGs não ter nas suas estruturas organizacionais uma unidade de Relações Públicas, conforme já mencionado.

### c) Participação dos funcionários nas tomadas de decisões

Outro princípio genérico proposto pela teoria geral de Relações Públicas (7º) é: “Uso de um sistema simétrico de comunicação interna”. Este princípio defende que as Relações Públicas incentivem a comunicação simétrica no ambiente organizacional, promovendo uma cultura corporativa que pressupõe uma maior participação dos empregados.

Pelas respostas obtidas, tanto no segmento das empresas públicas quanto no das empresas privadas, somente “de vez em quando” os funcionários participam das tomadas de decisões. Registre-se o seguinte depoimento: “*Existem decisões que não podem, até por questão de sigilo, ser tomadas ou divididas com os funcionários da empresa. No entanto, no momento oportuno, todos são devidamente informados de decisões estratégicas ou não das empresas.*” Já nas ONGs, a alternativa “sempre” foi a mais freqüente. Este depoimento é ilustrativo: “*Mantemos algumas iniciativas que permitem a participação de toda a equipe na formulação, recomendação e implementação das decisões.*” Pressupõe-se que, como essas organizações não possuem grandes estruturas hierárquicas e são relativamente pequenas, a participação dos empregados é mais presente.

### 4.3. Manifestações livres

Na pesquisa, foi deixado espaço para que o entrevistado se manifestasse livremente. Quatro empresas públicas aproveitaram para apresentar mais detalhes sobre o funcionamento da área de comunicação e alguns comentários gerais sobre as atividades que vêm sendo desenvolvidas. As seis empresas privadas também fizeram registros semelhantes, sendo que uma destacou como foi o processo de implantação e valorização da área de comunicação e outra expressou as dificuldades que vem enfrentando para transformar a área de comunicação numa área estratégica. Dois depoimentos dos entrevistados destas empresas são bastante ilustrativos:

*“...porque os dirigentes (na maioria engenheiros) sempre visaram a números. Hoje, o contexto é outro. Eles já entendem a importância do nosso trabalho e não dão nenhum passo sem nosso consentimento. Desde a elaboração de um simples comunicado até uma*



*entrevista para jornalista, tudo é aprovado/orientado por nós. Neste ponto é muito gratificante perceber que a empresa está reconhecendo a importância de nosso trabalho e, apesar das dificuldades financeiras que sempre acabam atingindo a nossa área, ela percebe que sem essa área hoje não dá para sobreviver. E o principal é que sabem que não é qualquer pessoa – secretária, auxiliar administrativo ou mesmo engenheiro sem conhecimento do assunto – que poderá desenvolver um bom trabalho de comunicação.”*

*“A X não possui uma cultura de comunicação. A área ainda é vista como ‘despesa operacional’ e como a única responsável pelo fluxo de informações. Nossos gestores e líderes ainda não perceberam que são comunicadores e que devem zelar pela imagem da empresa. Um intenso trabalho começou a ser feito em 2002 para reverter este quadro. No entanto, temos um longo caminho a percorrer.”*

Em relação às cinco ONGs que se manifestaram, a preocupação também foi descrever as atividades que vêm sendo desenvolvidas e a relevância da existência da organização em benefício da sociedade. Uma destacou que atribui grande valor e importância à comunicação, mas que infelizmente não há recursos para isso.

## 6. Conclusões

Além dos comentários já feitos sobre os dados obtidos com a pesquisa, que lições ou conclusões poderiam ser tomadas a partir dela?

Como já foi mencionado, dadas as limitações desta pesquisa, é temerário fazer generalizações extensivas às organizações do Brasil como um todo. Entretanto, o estudo permite ilustrar como se processa a prática comunicacional e a atuação das Relações Públicas nos três segmentos (primeiro, segundo e terceiro setor).

As respostas obtidas em todas as questões e os depoimentos colhidos expressam muito da realidade comunicacional que se conhece no cenário nacional. Existe uma valorização crescente da comunicação nas organizações, mas ainda há muito caminho a percorrer para que esta área de fato se torne estratégica em todas as organizações.

Alguns aspectos chamam nossa atenção, como, por exemplo, a formação dos executivos ou responsáveis pela comunicação. Nas empresas públicas e privadas, a maioria não é formada em comunicação social. O fato de as ONGs estudadas mencionarem um número expressivo de jornalistas sinaliza que grande parte do trabalho está centrado na divulgação, por meio de materiais impressos e promocionais e da assessoria de imprensa.

A imprecisão das terminologias para caracterizar o serviço ou setor/departamento da comunicação expressa a falta de uma consistência conceitual do campo.

Outro problema diz respeito à área de Relações Públicas. As atividades existem, são praticadas e relacionadas, mas na maioria das vezes não aparecem nos organogramas dos departamentos de comunicação. Nota-se o uso de “apelidos”: relações externas, assuntos institucionais, marketing institucional, relações corporativas.

Tal constatação vem ao encontro de duas hipóteses levantadas com o presente estudo: 1) a falta de consistência teórica e de um melhor delineamento do campo de atuação e da prática do exercício profissional de Relações Públicas tem contribuído para que a área não possua uma identidade marcante e um reconhecimento social nas organizações e na sociedade em geral; 2) a inexistência de uma política clara de Relações Públicas tem contribuído para uma falta de coerência entre o discurso institucional sobre a missão, a visão e os valores com a prática das organizações nos relacionamentos com os diversos públicos, a opinião pública e a sociedade.

Presume-se que falte às Relações Públicas exatamente uma presença mais agressiva e uma identidade mais marcante nas organizações como área de conhecimento e do mercado profissional, embora nas entrelinhas fique subentendida sua existência e prática. Basta recordar que a maioria das organizações afirmou que há o envolvimento das Relações Públicas na administração estratégica, sinalizando, portanto, que a questão institucional é relevante e considerada também nas tomadas de decisões.

Em relação aos princípios genéricos da teoria geral de Relações Públicas, pode-se considerar que sua presença nas organizações estudadas foi positiva. Evidentemente, foi apenas uma tentativa, pois sua aplicação na íntegra demandaria um estudo específico e mais aprofundado.

No que tange às atividades de comunicação que vêm sendo desenvolvidas, verifica-se outra hipótese levantada inicialmente: os setores e departamentos de comunicação das organizações do primeiro, segundo e terceiro setor centralizam suas ações de comunicação na divulgação dos seus produtos ou serviços, dando pouca ênfase ao fortalecimento dos aspectos institucionais.

Embora seja precipitado tirar conclusões categóricas a partir das respostas obtidas, ficou claro que as empresas privadas estão dando relevância às ações de comunicação vinculadas à sua responsabilidade social perante a comunidade, na medida em que 11 das 13 pesquisadas as consideraram relevantes.

Outra preocupação presente nos três segmentos é a produção de materiais institucionais impressos, audiovisuais e digitais. O trabalho de assessoria de imprensa é destaque em todas as empresas e organizações pesquisadas. Daí se explica, em parte, por que os jornalistas ocupam muito mais espaço do que os relações-públicas nas organizações em geral no Brasil.

Em relação aos públicos estratégicos mencionados, chama a atenção a valorização do público interno (empregados) pelos três segmentos. Tradicionalmente, não havia uma grande preocupação das empresas em geral nesta direção. A comunidade também foi um público bastante referenciado, além, é claro, da imprensa.

Dos instrumentos de comunicação utilizados, Internet, boletins, jornais e matérias veiculadas na mídia foram destacados como os mais relevantes. Isto mostra também a importância da formação do jornalista para o desempenho dessas funções e de sua atuação no segmento da comunicação organizacional.

Quanto à eficácia das ações de comunicação levadas a efeito pelas organizações pesquisadas, pela descrição e pelas justificativas apresentadas pelos entrevistados, ficou claro que a área de comunicação vem sendo utilizada de forma eficaz e contribuindo para a consecução dos objetivos e dos resultados organizacionais como um todo.

Outro item que expressa o grau de profissionalismo que a área de comunicação organizacional vem conquistando é a preocupação com a avaliação de desempenho das atividades. Muitas empresas mencionaram alguns indicadores de mensuração e avaliação e o uso de pesquisas de opinião, satisfação e imagem institucional junto aos públicos de interesse para conhecer o que esses pensam sobre seu comportamento institucional e atitudes.

Finalmente, o presente estudo permitiu apontar novas possibilidades para futuras investigações. Há uma carência de análises empíricas, por parte da academia, sobre a prática da comunicação nas organizações brasileiras. Faz-se necessário criar uma nova cultura, tanto no meio universitário quanto no mercado profissional, para uma maior consciência e valorização de pesquisas dessa natureza. A construção de uma teoria de Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Brasil passa também pelos estudos e pela sistematização da prática.

## Bibliografia

ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1997.

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada*. São Paulo: Atlas, 1988.

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Trad. Francisco M. Guimarães. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

- BLAU, Peter, SCOTT, Richard W. *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. Trad. Maria Angela e Lobo Freitas Levy. São Paulo: Atlas, 1979.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. Trad. Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLEGG, R. Stewart et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac, 2000.
- CUNHA, Miguel P., RODRIGUES, Suzana B. (orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.
- CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H., BROOM, Glen M. *Effective public relations*. 6ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
- DOZIER, David M., GRUNIG, Karissa A., GRUNING, James E. *Manager's guide to excellence in Public Relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995.
- ETKIN, Jorge, SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones: invariância y cambio*. Buenos Aires: Paidós, 2000.
- GRAU, Nuria Cunill. *Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social*. Rio de Janeiro: Revan, 1998.
- GRUNIG, James E. (org.). *Excellence in Public Relations and communication management*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1992.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- LORAU, René. *A análise institucional*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- PEREIRA, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, CARVALHO, Cristina Amélia. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.