

**LUIZ CARLOS SANTIAGO**

**A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing:  
reconfiguração das dinâmicas comunicacionais  
no contexto das organizações**

Dissertação apresentada para a obtenção  
do grau de Mestre em Comunicação na  
Contemporaneidade pela Faculdade  
Cásper Líbero

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Heloiza Matos

São Paulo  
2010

Santiago, Luiz

A relação entre comunicação interna e endomarketing / Luiz Carlos Santiago. -- São Paulo, 2010

102 f. ; 30 cm.

Orientadora: Profª Drª Heloiza Matos  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interna. 3. Endomarketing. I. Matos, H. H. G. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

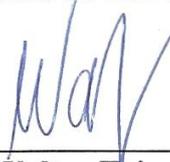
**AUTOR: LUIZ CARLOS SANTIAGO**

**“A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E  
ENDOMARKETING: RECONFIGURAÇÃO DAS DINÂMICAS  
COMUNICACIONAIS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES”.**



---

**Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch  
Universidade de São Paulo - ECA**



---

**Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Junior  
Faculdade Cásper Líbero**



---

**Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques  
Faculdade Cásper Líbero**

**Data da Defesa: - 16 de setembro de 2010.**

*Dedico este trabalho aos meus queridos amigos e também grandes profissionais por saberem que uma verdadeira equipe de **Comunicação e Marketing** só pode ser formada por pessoas que acreditam em seus ideais, prezam por seus valores e se pautam pela ética em seus relacionamentos:*

À **Júlia Spínola**, por nos confiar a oportunidade de guiá-la no início de sua carreira profissional, pelas soluções criativas e textos primorosos nos projetos desenvolvidos e por nos ensinar que às vezes o silêncio vale mais que mil palavras

Ao **Julio Dias**, pela fé e esperança de que dias melhores sempre virão, por sua persistência em lutar pelo justo e correto, pelas palavras de apoio em momentos turbulentos e por compartilhar seus valores com todos nós

À **Karina de Paula**, pela demonstração de sua enorme capacidade de aprender, pela exata compreensão do que é certo ou errado, pelas palavras de otimismo e por compartilhar o refinado gosto pela gastronomia oriental

Ao **Vinicius Gouveia**, pela agilidade que nos faltou muitas vezes, pela forma sempre carinhosa com que trata a todos, pela competência que o acompanha e por ser um entusiasta da comunicação interna

## **Agradecimentos**

A Deus, por me guiar e proteger

Aos meus pais, Silvio e Lionida

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Heloiza Matos, minha orientadora, pelos ensinamentos e incentivo ao longo desta trajetória

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Angela Cristina Salgueiro Marques, pelos ensinamentos, dedicação e disponibilidade para que eu concluísse com êxito esta jornada

Aos professores e coordenadores do Programa de Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade da Faculdade Cásper Líbero

Aos profissionais da secretaria acadêmica da Faculdade Cásper Líbero, em especial à Marinalva Maria da Gloria, a Nalva, sempre atenciosa, ágil e competente

Aos amigos do Grupo de Pesquisa em Capital Social, Redes e Processos Políticos da Faculdade Cásper Líbero

Aos amigos Claudia Cezaro Zanuso, João El Helou e Monica Deliberato Baptista, sempre parceiros e irmãos

Aos meus alunos de Comunicação e Marketing, Comunicação Institucional, Criação e Produção Gráfica, Design Gráfico, Jornalismo, Produção Publicitária e Propaganda e Publicidade, e também aos amigos da Agência Universitária de Comunicação e a todos os professores da Diretoria de Comunicação Social da Universidade Cidade de São Paulo

## **Resumo**

O objetivo desta dissertação, sob a perspectiva de Comunicação Organizacional, é elaborar e compreender as distinções entre os conceitos de Comunicação Interna e Endomarketing. As frequentes interpretações ambíguas e o sentido intercambiável a respeito desses termos dificultam um melhor direcionamento para as ações desenvolvidas nesse campo profissional. Trata-se de um assunto recorrente tanto no contexto de mercado quanto no ambiente interno das organizações, sobretudo ao analisarmos as mudanças e as transformações ocorridas ao longo da história. Para cumprir esse propósito, a metodologia adotada contemplou uma vasta pesquisa bibliográfica, tendo, por base, o composto de comunicação organizacional integrada, proposto por Margarida Kunsch, o qual contempla a comunicação interna. Por ser necessária uma análise do conceito de marketing, a referência principal para o tema foi Philip Kotler, incluindo ainda autores como Mitsuru Yanaze e Raimar Richers. Entre as reflexões alcançadas, constatou-se que a comunicação interna, como prática, é a que promove interação e cria condições para o diálogo. O endomarketing, por sua vez, representa, enquanto filosofia, o desejo de que o público interno esteja satisfeito e motivado e que, com isso, promova esforços capazes de proporcionar ambientes mais produtivos.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; endomarketing

## **Abstract**

The goal of the present study, under the perspective of Organizational Communications is to formulate and understand the differences between concepts of Internal Communications and Endomarketing (Internal Marketing). The frequent ambiguous interpretations and the interchangeable meaning of these words render more difficult a better streaming of actions developed in this professional area. This is a recurrent issue both at market context as well as in the internal environment of companies, mainly when we analyze the changes and transformations that took place along history. In order to fulfill this goal, the adopted methodology contemplated a vast bibliographic research, having as backbone the compound of integrated organizational communications proposed by Margarida Kunsch, which contemplates internal communications. As it was necessary to perform an analysis of the marketing concept, the main reference for this subject was Philip Kotler, being also included authors such as Mitsuru Yanaze and Raimar Richers. Among the conclusions reached, it was ascertained that as a practice, internal communications promote interactions and create conditions for dialogue. On the other hand, endomarketing, as a philosophy, represents the desire to have the internal audience satisfied and thus, promote efforts capable of creating more productive environments.

Key words: organizational communications; internal communications, endomarketing

## **Resumen**

El objetivo de esta disertación, bajo la perspectiva de Comunicación Organizacional, es elaborar y entender las distinciones entre los conceptos de Comunicación Interna y Endomarketing (Marketing Interno). Las frecuentes interpretaciones ambiguas y el sentido intercambiable en relación a estos dos términos dificultan una mejor dirección para las acciones desarrolladas en ese campo profesional. Se trata de un asunto recurrente, tanto en el contexto de mercado como en el ambiente interno de las organizaciones, sobre todo si analizamos los cambios y las transformaciones habidas en el transcurso de la historia. Para cumplir ese propósito, la metodología adoptada incluyó una amplia investigación bibliográfica tendiendo como base el compuesto de comunicación organizacional integrada propuesto por Margarida Kunsch, el cual contempla la comunicación interna. Por ser necesario un análisis del concepto de marketing, la referencia principal para el tema fue Philip Kotler, incluyendo también a autores como Mitsuru Yanaze y Raimar Richers. Entre las reflexiones alcanzadas se constató que la comunicación interna, como práctica, es la que promueve interacción y crea condiciones para el diálogo. El endomarketing, a su vez, representa, como filosofía, el deseo de que el público interno esté satisfecho y motivado y que, de esa forma, promueva esfuerzos capaces de proporcionar ambientes más productivos.

Palabras-clave: comunicación organizacional; comunicación interna; endomarketing

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1. O ambiente organizacional na contemporaneidade</b> .....	<b>4</b>
1.1. A transformação e a mudança das organizações .....	5
1.1.1. Novos tempos, novas relações de trabalho .....	8
1.2. A responsabilidade socioambiental: uma oportunidade para a reflexão .....	9
1.2.1. O meio ambiente e os desafios do comunicador .....	10
1.2.1.1. O desenvolvimento e o aprimoramento de processos comunicacionais ....	13
1.3. A Geração Y e a oportunidade para novos aprendizados e diálogos .....	14
1.3.1. As opiniões de executivos de outras gerações .....	19
<b>2. A Comunicação Organizacional e as suas aplicações</b> .....	<b>21</b>
2.1. Breves definições a respeito de Comunicação Organizacional .....	22
2.2. As interfaces da comunicação com outras áreas de conhecimento .....	23
2.3. Comunicação e seu enfoque interdisciplinar .....	28
2.4. O funcionamento da comunicação .....	31
2.4.1. A compreensão das barreiras na comunicação .....	32
2.4.2. As redes e os fluxos .....	33
2.4.3. Os meios e a cultura de comunicação .....	35
2.5. Comunicação organizacional integrada .....	38
2.5.1. Comunicação administrativa .....	39
2.5.2. Comunicação interna .....	40
2.5.2.1. O desenvolvimento tecnológico e a valorização humana .....	42
2.5.2.2. Qualidade, conteúdo, gestão e finalidades .....	43
2.5.3. Comunicação mercadológica .....	45
2.5.4. Comunicação institucional .....	46
<b>3. O marketing e sua evolução teórica e prática</b> .....	<b>48</b>
3.1. Da academia, como disciplina, à prática, em constante desenvolvimento .....	49
3.2. As diferentes fases e as oportunidades geradas pelo consumo .....	51
3.3. As funções, o marketing mix e os conceitos centrais de Marketing .....	52
3.3.1. As definições: das mais simples às mais complexas .....	55
3.3.2. O marketing centrado no ser humano .....	57
3.4. O relacionamento, as vendas e as divergências .....	58
3.5. A interpretação equivocada entre Marketing e Comunicação .....	61

<b>4. A comunicação interna além dos meios</b> .....	<b>64</b>
4.1. A estrutura, os investimentos e a inclusão no plano integrado .....	<b>65</b>
4.1.1. Os meios contemplados para veiculação de informações .....	<b>66</b>
4.1.2. O uso de diferentes veículos e a agilidade da informação .....	<b>67</b>
4.1.3. O comando das áreas de comunicação interna .....	<b>69</b>
4.2. O diálogo, a conversação e o debate .....	<b>69</b>
4.2.1. As TICs e a comunicação interna .....	<b>73</b>
4.3. O ambiente interno não é um ambiente de mercado .....	<b>75</b>
4.4. A proposta do marketing interno ou endomarketing .....	<b>76</b>
4.4.1. A distinção entre os papéis de cliente e de funcionário .....	<b>77</b>
4.4.2. A satisfação e o tratamento .....	<b>79</b>
4.4.3. O clima organizacional e o sentido de uma filosofia .....	<b>80</b>
4.5. Os processos e a relação entre comunicação e marketing.....	<b>83</b>
4.5.1. Os <i>outputs</i> adequados: uma responsabilidade de todos .....	<b>83</b>
4.5.2. A necessidade de integração da comunicação organizacional .....	<b>85</b>
 <b>Considerações finais</b> .....	 <b>88</b>
 <b>Bibliografia</b> .....	 <b>93</b>

## **Introdução**

A motivação inicial para a produção deste trabalho estava associada ao interesse em me aprofundar no entendimento da comunicação organizacional por meio de estudos teóricos sobre o tema. Frequentemente, ao ler obras e artigos publicados em periódicos da área a respeito do assunto, tinha a impressão de que um tema de tamanha importância como a comunicação organizacional era tratado com certa superficialidade, normalmente baseado apenas na vivência prática de quem os produzia.

Como ao longo destes 15 anos de prática profissional em Comunicação e Marketing sempre notei certa divergência na compreensão que colegas dessas áreas tinham a respeito de Comunicação Interna e Endomarketing (Marketing Interno), percebi uma oportunidade para estudar melhor esses assuntos. Admiti, naquele momento, que minha prática gerencial traria grande contribuição para o estudo do mundo corporativo, mas o aprofundamento teórico certamente me permitiria maior assertividade aos projetos que passaria a desenvolver, além de colaborar na disseminação de novos conhecimentos.

Nos encontros promovidos pelo mercado a respeito dos temas da Comunicação Interna e do Endomarketing, também vinha notando que existia uma tendência de se acreditar que os dois termos se equivaliam. Isso ficava ainda mais claro quando lia em *websites* as conclusões desses encontros, com foco apenas para o “*case* de sucesso” apresentado. Estabelecer a diferenciação entre essas duas noções era meu objetivo e agora a apresento, a partir de uma pesquisa bibliográfica mais aprofundada e específica.

Meu desejo é o de que esta dissertação possa contribuir para os estudos da Comunicação Organizacional, sugerindo uma distinção entre Comunicação Interna e Endomarketing, evidenciando que é possível manter a competitividade da organização por intermédio da compreensão do negócio por seus empregados e colaboradores. A valorização da força produtiva e o respeito às pessoas, ganham, assim, relevada importância nesta análise.

Este é um estudo interdisciplinar, pois além da Comunicação, conceitos oriundos de outros campos do conhecimento foram utilizados para a produção da reflexão teórica aqui desenvolvida. Há, nesse sentido, um diálogo com a Administração, a Economia, o

Marketing e a Tecnologia da Informação, entre outros. No desenvolvimento desta dissertação, para a compreensão da Comunicação Organizacional, tive como base os estudos de Margarida Kunsch, sobretudo o composto de comunicação que evidencia a comunicação interna. Ao explorar o conceito de Marketing, utilizei como referência global as definições propostas por Philip Kotler e também por outros autores que, no Brasil, contribuíram para os estudos desse campo do conhecimento, como Mitsuru Yanaze. No que se refere ao Endomarketing, analisei os conceitos apontados por Saul Bekin e por diversos autores que abordam o Marketing Interno. A cultura organizacional foi contemplada nesta dissertação, com as referências de Marlene Marchiori, bem como a comunicação no processo relacional, partindo-se dos apontamentos feitos por Heloiza Matos, que destaca como a ação dialógica é inerente ao processo de comunicação nas organizações.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo, aponto algumas das principais características do contexto comunicacional das organizações na contemporaneidade. As organizações, hoje, são o resultado de transformações ocorridas ao longo da história, como as que foram geradas pelas inovações tecnológicas, programas de produtividade e qualidade e outras metodologias como *downsizing* e reengenharia. A postura ética assumida nas relações estabelecidas com *stakeholders* deriva de um avanço associado ao que se convencionou chamar de responsabilidade social ou, salientando a importância do meio ambiente, de responsabilidade socioambiental. Se no passado, a indústria utilizava matéria-prima sem a preocupação de que, no futuro, a escassez de recursos naturais poderia comprometer a sua produção, hoje a história não é mais assim. Pensar nas gerações futuras é fator essencial no ambiente produtivo.

As organizações passam continuamente por uma reconfiguração de suas dinâmicas e, inclusive, de suas relações de trabalho. A entrada da Geração Y no mercado é uma prova disso. Novos desafios, assim, aguardam os profissionais que atuam em comunicação organizacional. É preciso, portanto, dedicar mais atenção a alguns entendimentos que a cercam.

No segundo capítulo, apresento definições a respeito da Comunicação Organizacional e suas aplicações, considerando inclusive suas interfaces com outras áreas do

conhecimento. Além de abordar a comunicação e seu enfoque interdisciplinar, será destacada a comunicação organizacional integrada, sob a ótica dos estudos de Margarida Kunsch, contemplando, assim, a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

O terceiro capítulo apresenta o marketing em seu contexto histórico, demonstrando a sua evolução teórica e prática. Será uma oportunidade para entendê-lo como disciplina, em suas práticas gerenciais e como filosofia empresarial. Por haver uma interpretação equivocada entre marketing e comunicação, encontraremos aqui uma primeira oportunidade para discorrer sobre o assunto.

Por sua vez, o quarto capítulo destina-se a explorar as seguintes questões: quais os meios contemplados para veiculação de informações? Qual a sua efetividade e como o diálogo e o debate são possíveis a partir da comunicação interna? Serão apresentados também alguns resultados da Pesquisa Comunicação Interna 2007 desenvolvida pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). O capítulo aborda ainda o alinhamento proposto pelo endomarketing e a forma como é compreendido por muitos autores que o descrevem como elemento de marketing voltado para dentro da organização.

Nas considerações finais, aponto que a comunicação interna e o endomarketing têm divergências em sua interpretação e sugiro fazer distinções em torno do marketing integrado, retomando ainda a conceituação de marketing e comunicação, no âmbito do marketing mix, para então esclarecer o problema desta pesquisa.

## 1. O ambiente organizacional na contemporaneidade

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, é essencial o relacionamento das organizações com os seus mais diversos *stakeholders*, como governo, imprensa, fornecedores, funcionários, clientes e acionistas. Por esse motivo, nesta primeira década do século 21, a Comunicação Organizacional Integrada continua sendo fundamental para o desenvolvimento e o cumprimento de objetivos dessas organizações dentro de um cenário de constantes transformações, o qual exige respostas sempre mais rápidas para o cumprimento de seus desafios.

Questões como a responsabilidade socioambiental e a entrada no mercado de trabalho da chamada Geração Y<sup>1</sup> caracterizam a formação de um novo ambiente em que as relações interpessoais são desafios a serem fortemente considerados. Consumidores tornaram-se mais exigentes. O acesso à tecnologia de informação e comunicação e a explosão de redes sociais tendem a capacitar o cidadão comum a produzir e a formar opinião. Como resultado, a sociedade passa a cobrar das organizações a responsabilidade na prestação de seus serviços ou a garantia da qualidade de seus produtos. Sustentabilidade<sup>2</sup> virou quase uma palavra de ordem: seja na forma de entender a perenidade dos negócios seja na interpretação de preservar recursos naturais para gerações futuras; portanto, ideias e valores que estão interligados.

O atual ambiente das organizações é o resultado de muitas mudanças, as quais decorrem de desafios do mundo corporativo contemporâneo. Assim, as organizações devem constituir-se num processo de comunicação e assumir a tarefa de reconhecer-se como um projeto em autoconstrução. Como enfatiza Heloiza Matos: “Organizações são unidades sociais deliberadamente constituídas e reconstituídas para atingir metas. São baseadas em divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação e planejadas para a realização de determinados objetivos” (2009: 204).

---

<sup>1</sup> “Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990 a letra principal era a Y. Isso realmente não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgiu assim o termo Geração Y” (OLIVEIRA, 2010: 41).

<sup>2</sup> Rocha afirma que “A responsabilidade social está inserida no conceito de sustentabilidade. (...) A questão é que para o sistema econômico vigente nas décadas anteriores, nós visávamos o crescimento de patrimônio percebido – prédios, carros, equipamentos etc. – pois a corrida pela qualidade e pela tecnologia era prioridade naquela época” (RIBEIRO, 2008: *online*)

Compreende-se, assim, que estamos diante de um cenário em que novas relações de trabalho são estabelecidas no contexto organizacional. Mais do que ser um meio para o alcance de objetivos, essas relações devem priorizar a construção de um ambiente em constante desenvolvimento, permitindo a evolução das pessoas e aprimorando seus diferentes processos, inclusive os da comunicação interna.

### **1.1. A transformação e a mudança das organizações**

Durante as últimas décadas, mudanças nas formas de gestão administrativa e operacional marcaram a história das organizações no Brasil, paralelamente ao contexto social, econômico e político. Tivemos também uma nova maneira de entender as relações de trabalho, com a chegada de uma geração jovem ao mercado, a Y, além de aspectos da responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. Nas décadas de 80 e 90 tornou-se comum o conceito de transformação organizacional. Esse cenário, em parte, explica-se em decorrência de “uma epidemia de metodologias, algumas rapidamente descartáveis e outras que nada mais eram do que a reciclagem de antigas proposições” (FISCHER, 2002: 151).

Dessa forma, percebemos que o início desse ciclo teria origem na indiscriminada adoção de programas de qualidade e produtividade. Nos anos 70 e 80, técnicas administrativas japonesas de gestão de manufatura foram adotadas nas organizações. A preocupação crescente com a busca do atendimento às necessidades do cliente, explicam Fleury e Fleury (1997: 212-213), provocou mudanças não só no processo de produção das empresas brasileiras, mas também na relação entre as áreas funcionais, com destaque para a maior integração entre essas áreas, envolvimento de todos no processo de mudança e a própria comunicação interna. A cultura organizacional teve, assim, o reconhecimento de sua importância. Com tudo isso, tornou-se possível buscar o comprometimento das pessoas com os procedimentos para as mudanças necessárias. Em análise das organizações no sistema social global, Kunsch afirma que:

As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas

necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços (2003: 21).

Nesse sentido, é importante reforçar que a comunicação é um processo relacional que envolve toda a organização e, quando bem gerenciada – com estímulo à interação entre funcionários, colabora para que as pessoas alcancem seus objetivos. Muitas outras transformações em diferentes níveis e ocasiões têm marcado o ambiente organizacional e, por consequência, o trabalho das pessoas e suas relações.

O que antes era percebido apenas como iniciativas para a melhoria da qualidade e produtividade, hoje pode ser interpretado como uma espécie de reconfiguração constante do ambiente das organizações, em que a comunicação, como mencionado, sempre se faz presente e é fundamental. O universo do trabalho, explica Figaro (2008: 11), foi o que mais sofreu mudanças em sua organização e estrutura: “As novas tecnologias de informação, os fluxos globais de mercadorias, informações e valores, a reorganização das plantas industriais e os novos métodos de gestão da produção e de pessoas têm em si muito de comunicação”.

A partir da década de 80, com o movimento de redemocratização no Brasil, as organizações passaram a compreender a necessidade de reavaliarem a comunicação com a sociedade e com os seus públicos de relacionamento. Com a abertura política e democrática do país foram possíveis grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes empresariais. Cabe também acrescentar que:

As mudanças que estão ocorrendo no mundo atingem, em nível macro, países, regiões e continentes e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir: todo o sistema social global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações (KUNSCH, 2003: 157-158).

Não nos restringindo ao apontamento de um único aspecto, em décadas passadas, muitos dos desafios enfrentados pelas organizações foram também decorrentes do processo de globalização. Basta lembrar que, para se comunicarem com mercados externos, tiveram de se adaptar a novas regras de mercado. Em meados de 1990, por exemplo, a reestruturação das forças produtivas no Brasil traria relativa influência na transformação da Comunicação Organizacional. Para manter e aumentar seus mercados

no exterior, competindo com outras organizações, era preciso trazer para seus processos e produtos as certificações internacionais de qualidade, fundamentadas pela ISO<sup>3</sup> – International Organization for Standardization (NASSAR, 2008: 21-22). Certamente esse fato não é único, mas é bastante representativo.

Kunsch lembra que “(...) as características organizacionais evoluem e passam por contínuas transformações, já que as organizações sofrem pressões e influências do ambiente onde estão inseridas e têm de se adaptar à dinâmica da história social, econômica e política para sobreviver” (2003: 49). As ações para alcançar o nível de qualidade exigido por aquele organismo internacional, em que a conquista de uma certificação poderia significar a sobrevivência de uma organização, demandaram o envolvimento de milhões de trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Tratou-se de um grande esforço para que esses colaboradores organizassem e estruturassem um trabalho que dependia ainda do bom fluxo de comunicação entre os gestores e as equipes envolvidas com o objetivo de conquista da certificação ISO. Tudo isso com o propósito de desenvolverem sistemas de gestão de qualidade que normalmente apontavam falhas a serem corrigidas durante a realização de uma série de processos – e nos quais a comunicação também não era uma exceção como ponto a ser melhorado.

Segundo Freitas e França, ao implantarem seus planos de qualidade ou mesmo na medida em que vão recebendo a homologação de conformidade com a Norma ISO 9000, “as empresas passam a exigir padrões equivalentes de qualidade de todos os seus fornecedores, provocando uma reação em cadeia de muito maior comprometimento entre as partes” (2002: 83). Cabe mencionar outras metodologias presentes na década de 90, sobretudo em seu início, no contexto de uma crise econômica, quando as organizações experimentaram a “reengenharia” e o “*downsizing*”<sup>4</sup>, para mais tarde,

---

<sup>3</sup> Modelo para normas de sistemas de gerenciamento de produção e de atendimento às exigências de clientes.

<sup>4</sup> Reengenharia, criada pelos americanos Michael Hammer e James Champy, no início da década de 90, é um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, atividades e tarefas e/ou processos. Downsizing é uma técnica administrativa para eliminação da burocracia corporativa, privilegiando práticas que mantenham a organização o mais enxuta possível, com racionalização da estrutura organizacional.

sentirem seus efeitos, entre eles a redução do número de funcionários e a consequente sobrecarga de trabalho para os empregados remanescentes.

Em análise da mudança e da transformação organizacional, Fischer destaca que “fenômenos recentes da ampliação do acesso à tecnologia da comunicação, do redesenho das relações econômicas no mundo globalizado e das mudanças comportamentais que eles desencadearam, vem condicionando empresas e organizações de todos os tipos a reverem suas ‘características genéticas’” (2002: 151-152). Começa a surgir, assim, um novo ambiente de trabalho.

### **1.1.1. Novos tempos, novas relações de trabalho**

Ao nos referirmos ao conceito de “relações de trabalho”, é importante mencionar que se trata de um “conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho” (NOGUEIRA, 2002: 115-116). Sob esse ponto de vista, o autor esclarece que essas relações não se restringem à ideia de relações trabalhistas nem mesmo a de relações interpessoais no trabalho. O que apresento até aqui como referência a “relações de trabalho”, entretanto, é o sentido de como as pessoas na organização estabelecem seus relacionamentos, a partir das muitas mudanças já descritas, e que, de certa forma, dependem de processos comunicacionais bem definidos e estruturados.

Nesta década inicial dos anos 2000, as próprias organizações voltaram a se reestruturar por constantes aquisições e mesmo fusões, impulsionadas, sobretudo, por uma nova crise financeira global. Lidar, por exemplo, com a comunicação organizacional, quando duas organizações passam por um processo de fusão e assumem uma única identidade, requer, hoje, um rápido aprendizado dos gestores de comunicação organizacional e de relações públicas.

Não é de um dia para o outro que nascerá uma nova cultura organizacional. É um processo de amadurecimento e que será facilitado pelas novas relações de trabalho em que o diálogo representa a forma de tornar o ambiente um estimulador para um mecanismo cooperativo. Cogo salienta que

(...) é importante perceber que as organizações são compostas e movidas por pessoas, em interações internas e externas, e portanto a base da ativação, manutenção e resgate de diálogos cooperativos constitui a própria comunicação e é a essência do próprio funcionamento organizacional (2010: *online*).

Nas organizações empresariais, Casado (2002: 273) lembra que os processos de comunicação são mais que maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, “repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal”. São também, explica a autora, formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas: “(...) ao proceder à estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos”.

Se há metas a serem cumpridas, deve-se compreender a missão, a visão e os valores da organização e como se dá a sua atuação no relacionamento com seus *stakeholders*. O diálogo cooperativo contribuirá – e muito – para o aperfeiçoamento de processos e alcance da qualidade necessária para produtos e serviços, sem uma dependência direta de metodologias ou modismos infundados.

Analisar e acreditar no potencial dos colaboradores de uma organização é uma das formas de se chegar aos objetivos desejados. É preciso, assim, conhecer como a nova geração de trabalhadores pode contribuir nesse contexto e integrá-los também à prática colaborativa com outras gerações. Entre os meios mais competentes para isso, deve-se priorizar a valorização da comunicação interna, em que o diálogo seja continuamente estimulado para um ambiente mais cooperativo.

## **1.2. A responsabilidade socioambiental: uma oportunidade para a reflexão**

A Comunicação Organizacional, entre outras atribuições, vem desempenhando um papel fundamental para dar visibilidade a processos internos, clareza às metas e aos objetivos a serem alcançados e à percepção necessária aos diferentes públicos de relacionamento sobre o que representa uma determinada organização. É importante

entendê-la também dentro da responsabilidade social empresarial, uma forma de gestão das organizações, que percorre todos os níveis hierárquicos e integra a cultura organizacional. Na definição do Instituto Ethos, organização da sociedade civil de interesse público, responsabilidade social empresarial<sup>5</sup>, é

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Nos dias de hoje, respeitar o meio ambiente ou gerar ações que visem protegê-lo é percebido pela sociedade como uma atitude de alto valor que a organização transfere à sua marca. A organização deve, assim, expressar sua missão como um compromisso compartilhado, direcionar sua visão para o caminho que deseja construir, no futuro, com a sociedade e acreditar que seus valores devem estar presentes em seus relacionamentos, pautados pela ética, expressos na forma como trata a todas as pessoas e até mesmo ao meio ambiente.

### **1.2.1. O meio ambiente e os desafios do comunicador**

De acordo com Altvater, existe um limite, o da capacidade de renovação de ecossistemas, ou do meio ambiente, a ser fortemente considerado, ao qual compreendemos como a crise ambiental global:

Os recursos são objetivamente limitados por causa das limitações do planeta. As restrições naturais só podem ser negligenciadas quando estamos longe de atingir os ‘limites do crescimento’ ou de ameaçar a ‘capacidade de renovação’ do planeta ou do ‘meio ambiente’ (1999: 112-114).

A natureza do planeta, como afirma Altvater, não é uma mercadoria livre e está sujeita a uma restrição: “quanto mais é consumida, mais sua qualidade se deteriora para todos”. Concordo, portanto, com o autor, quanto ao apontamento da restrição relacionada ao prejuízo da qualidade do meio ambiente pelo demasiado consumo dos recursos naturais.

---

<sup>5</sup> Informação disponível no site do Instituto Ethos: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acesso em 16/8/2010, às 10h25.

O fator “qualidade”, como já abordado, foi um tema bastante presente, sobretudo na década de 80, no que se referia à melhoria dos processos internos das organizações, interpretados no trabalho das pessoas e no seu valor para a sociedade.

No sentido das iniciativas adotadas em direção à sustentabilidade, Kunsch (2009: 65) afirma que elas “sinalizam novas preocupações quanto ao papel das organizações na sociedade, as quais são chamadas a repensar sua missão, sua visão e seus valores se até agora punham o foco apenas nos aspectos econômicos de seu negócio”. A autora propõe que, no plano interno e administrativo, as atividades comunicacionais voltem-se para o envolvimento dos empregados e de seus familiares com a causa da sustentabilidade.

O engajamento do público interno nos programas de sustentabilidade é “fruto de ações comunicativas transparentes, que demonstrem um comprometimento institucional real, amparado por uma filosofia e uma gestão estratégica sustentável” (2009: 75). Os empregados de uma organização representam um público multiplicador de grande valor e, por essa razão, deve-se estimular o diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos e serviços.

A comunicação interna é, portanto, de extrema importância para dar sentido e entendimento às ações estratégicas do contexto produtivo que respeitem o meio ambiente. Concordo também com o que Belinazo e Arend acrescentam a respeito da Comunicação Organizacional, a qual se consolida

(...) num processo sistemático e estratégico, que contempla fatores do ambiente interno e externo das corporações. Portanto, questões como cultura, ética, planejamento estratégico, responsabilidade social, economia globalizada, por exemplo, são temas que demandam atenção dos empresários, haja vista a complexidade dessa teia de relações (2007: 2).

Agir de forma socialmente responsável seria, assim, a postura ideal para qualquer organização, eliminando-se todas as distorções e problemas sobre como atuam, em troca de uma realidade absolutamente dinâmica, em que tudo funciona dentro de uma ordem, com justiça e igualdade. Essa prática permitiu também iniciar um diálogo que melhorasse o entendimento a respeito das diferenças entre filantropia e compromisso social. No mundo todo, organizações socialmente responsáveis, pautadas pela ética, passaram a ser

mais respeitadas pelos consumidores, bem como se tornaram mais atrativas para os trabalhadores.

Contudo, é preciso ir além do entendimento de como as organizações estão inseridas neste novo cenário político, econômico, social e ambiental para compreender a sua real força produtiva no relacionamento com seus diferentes públicos. Um meio possível para esse fim é a compreensão, inicialmente, de como se estruturar adequadamente a Comunicação Organizacional Integrada, que envolve a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003: 151).

Em um processo de desenvolvimento econômico, são muitas as formas pelas quais as organizações se comunicam com seus *stakeholders* e, ao mesmo tempo, respondem por suas práticas no contexto socioambiental. Essa realidade nos faz ainda lembrar que o próprio ambiente político, seja ele interno – quando percorre as relações hierárquicas e até mesmo contempla o poder – ou seja externo, na forma de relacionamento com a administração pública, também é fator presente no dia-a-dia das organizações.

Não há dúvida de que a constante exploração de recursos naturais como forma de obtenção de matéria-prima para a produção econômica e o desenvolvimento sustentável vem sendo debatidos há muito tempo e integram a agenda de discussão da sociedade. Seus impactos, portanto, continuam presentes na rotina e nos debates das organizações, que muitas vezes enaltecem a Comunicação Interna como um espaço democrático para diálogo com seus funcionários.

Vale enfatizar que é preciso ter clareza de informações nos processos administrativos e operacionais, com o uso adequado de canais de comunicação, que contribuem também para se abrir, nas organizações, um espaço que permita diálogos e reflexões sobre o desenvolvimento sustentável. Se as organizações exploram os recursos naturais para sua produção, como ocorre fortemente no caso das indústrias, é necessário explicar e promover debates sobre a forma de atuação na natureza e como será possível alcançar a sua sustentabilidade.

Silva nos ajuda a refletir também sobre as dimensões e o conceito multidisciplinar de desenvolvimento sustentável. Adotado desde a década de 70, esse conceito foi estabelecido com o objetivo de incluir a preocupação ambiental na pauta de discussão do desenvolvimento até, então, estritamente econômico. Já as expectativas de restrições dos recursos naturais tornaram-se uma razão para que, em tempos atuais, fosse rediscutida justamente a questão de “como” produzir, defendida pelo autor:

Tal responsabilidade demanda ações construtivas de uma base de discussão teórica e aplicada que se sustenta na busca contínua da evolução da sociedade e das alternativas decisórias, com as quais conta para otimizar os recursos existentes, considerando as dimensões inter-relacionadas, com a intenção de avançar de forma harmoniosa para o objetivo da sustentabilidade (2005: 38).

Dessa forma, a construção histórica do conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, segundo Silva, tem vínculo com o incremento da preocupação da manutenção e existência de recursos naturais e um ambiente apropriado para sua continuidade em futuras gerações. Além disso, esse conceito simboliza a busca de um maior investimento das organizações em sua comunicação interna. Afinal, alcançar a sustentabilidade depende do alto grau de cooperação, reciprocidade e confiança entre os colaboradores.

#### **1.2.1.1. O desenvolvimento e o aprimoramento de processos comunicacionais**

Dressner aponta que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos diferentes. De forma ampla, alguns autores consideram o desenvolvimento como um processo, relacionado com o meio, e a sustentabilidade como um fim. O foco principal diz respeito à vinculação do tema ao lugar a que se pretende chegar. Mesmo assim, ao se discutir o desenvolvimento sustentável não se pode perder de vista a própria sustentabilidade, e o inverso também (2002: 65).

Nesse contexto da relação empresa / trabalho / pessoas / meio ambiente, devemos ainda destacar que os recursos ligados à tecnologia de informação favoreceram amplamente a atuação das organizações em seus mercados específicos e a própria Comunicação Organizacional, considerando o relacionamento com seus diferentes públicos:

A sociedade muito mais bem informada e conectada começa a entender, ainda que superficialmente, as interconexões do meio ambiente natural com a economia, com a qualidade de vida, e principalmente com o desenvolvimento sustentável ou não. E cada vez mais consciente de seu poder de pressão e interferência, acelera a adoção de práticas empresariais transparentes e comprovadas (LAVORATO, 2010: 37).

Acrescento que capital humano continuará fazendo a diferença nas organizações, que já não mais se sustentarão pura e simplesmente por suas infraestruturas, se consideradas isoladamente. A inovação nasce a partir de uma nova ideia ou de um rearranjo. Um público interno melhor preparado e capacitado faz a diferença. “Uma empresa se torna sustentável pelo poder de comunicação que ela é capaz de exercer com seus funcionários e com a sociedade” (UEDA, 2010: *online*). E a inovação, por sua vez, se faz absolutamente necessária dentro dos desafios que os profissionais encontrarão no desenvolvimento da Comunicação Organizacional.

### **1.3. A Geração Y e a oportunidade para novos aprendizados e diálogos**

As novas relações de trabalho incluem também outra questão bastante desafiadora para as organizações e os gestores de comunicação organizacional: a “Geração Y”. Lipkin e Perrymore (2010: 2) explicam que a Geração Y<sup>6</sup> são todas as pessoas nascidas entre 1980 e 2000<sup>7</sup>. Como características, as autoras afirmam se tratar de uma geração multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa, que valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, “que deve ser parte da vida, não a própria vida”.

A afinidade e a facilidade com o uso de novas tecnologias, incluindo o constante uso da Internet e acesso a um universo de relações e informações virtuais, acompanham essa geração, hoje com idade média de 25 anos. Para Cogo (2009: *online*), trata-se de uma geração que vê a plataforma digital como um meio natural de integração: “Antes, a internet era considerada uma mídia; hoje, é um ponto de convergência”. A criação e a distribuição de conteúdo, assim, sofrem impacto direto pela perspectiva de vida daquele

---

<sup>6</sup> As autoras descrevem como sinônimos da Geração Y: Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração.

<sup>7</sup> Outras referências situam esse período a partir de 1978 ou mesmo a partir de 1982.

grupo, que está mais propenso ao imediatismo, à valorização de forma e conteúdo, ao entendimento da importância do *networking* e a cultivar relações por afinidade.

A Geração Y ainda exige grande atenção das organizações para as expectativas desses jovens em relação ao trabalho e à forma como se comunicam. Segundo um estudo da Fundação Instituto de Administração (FIA)<sup>8</sup>, com aproximadamente 200 jovens de São Paulo, 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam. Já 96% acreditam que a realização pessoal é o objetivo do trabalho. Na questão “qual pessoa gostariam de ser?”, a resposta que alcançou o topo foi “equilibrado entre vida profissional e pessoal”, seguida de perto por “fazer o que gosta e dá prazer”.

São grandes também as expectativas em relação ao rápido crescimento na carreira, de acordo com as especialistas em comportamento da Geração Y, Lipkin e Perrymore. Elas recomendam ainda atenção a outros desafios, como ensinar a esses jovens “que não se deve falar com supervisores, gerentes e CEOs do mesmo jeito como se fala com amigos”. Da mesma forma, é preciso ainda aprender a lidar com esse grupo ao dar *feedback* “negativo” (2010: 3).

Em entrevista ao Portal HSM, com base em recente pesquisa<sup>9</sup> envolvendo jovens da Geração Y, Danilca Galdini, sócia-diretora da Next-View People, confirma que esses profissionais “(...) são exigentes, valorizam a liberdade de trabalhar onde e quando quiserem, valorizam a coerência e transparência, necessitam de *feedbacks* constantes e querem rápido crescimento profissional”. Fatores como esses são também confirmados por estudos, como o desenvolvido por Meister e Willyerd (2010: *online*): “vimos que a geração do milênio exigia, sim, um fluxo constante de *feedback*, e que tinha pressa para crescer”. *Feedback* também aparece na pesquisa da Bridge Research, conforme relata seu presidente Renato Trindade<sup>10</sup>:

---

<sup>8</sup> Pesquisa desenvolvida por Ana Costa, Miriam Korn e Carlos Honorato, em 2009. Íntegra não disponível para consulta *online*.

<sup>9</sup> “A empresa dos sonhos dos jovens”, pesquisa realizada pela Cia de Talentos, em parceria com a NextView, empresa especializada em mapear tendências para a área de RH, e com a TNS. Aponta as 10 empresas mais desejadas pelos jovens e o que eles pensam sobre liderança e carreira. Foi publicada com exclusividade pela revista HSM Management na edição de julho/agosto 2010.

<sup>10</sup> Entrevista ao Portal IDG Now!, em 22/1/2010.

Os indivíduos desse grupo se caracterizam pela volatilidade na profissão, a comunicação sem barreiras e pelo imediatismo. (...) As pessoas da Geração Y têm uma necessidade muito grande de receberem *feedback* por parte da empresa. E não é a cada seis meses, mas sim a cada mês. Eles são muito ansiosos (...). Dar retorno com maior frequência aplaca essa ansiedade (MELO, 2010: *online*).

Incentivar e aprimorar o processo de *feedback* parece ser um dos grandes desafios para os gestores e profissionais de Comunicação Organizacional no que diz respeito ao relacionamento com os jovens da Geração Y. Debates sobre cultura organizacional, valores e objetivos devem fazer parte do processo de comunicação. Assim como é preciso compreender o *feedback* como necessidade também inerente às demais gerações. Por estarmos diante da formação de um novo contexto organizacional nas relações de trabalho, vale a pena conhecer outras características da Geração Y e de suas antecessoras:

<p><b>GERAÇÃO Y</b> (a partir de 1978)</p>	<p>“Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma”.</p>
<p><b>GERAÇÃO X</b> (1965 a 1977)</p>	<p>“Nesse período, as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores”.</p>
<p><b>BABY-BOOMERS</b> (1946 a 1964)</p>	<p>“São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já não conheceram o mundo destruído e, mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros”.</p>

<b>TRADICIONAIS (até 1945)</b>	<p>“É a geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos”.</p>
------------------------------------	--

**Fonte:** Loiola (Revista Galileu, ed. 219, 2009)

Lipkin e Perrymore acrescentam que, com a nova linguagem tecnológica e o estilo de comunicação que a Geração Y introduziu no ambiente de trabalho, “a comunicação interpessoal e empresarial sofreu uma metamorfose, gerando grande confusão intergeracional, já que os indivíduos de outras gerações não foram criados dentro da mesma linguagem” (2010: 109). A Geração Y, explicam as autoras, mudou completamente as bases da comunicação profissional e pessoal, mais do que qualquer outra geração. “Trouxe uma nova linguagem, geralmente confundindo outras gerações e contribuindo para o declínio da linguagem profissional formal no ambiente de trabalho” (2010: 97).

Como pudemos notar nas descrições anteriores, é possível compreender, portanto, que o ambiente organizacional, hoje, tem público interno misto, formado pelas diferentes gerações, sobretudo a X e a Y. Na prática, com dados já organizados em sistemas de informação, é possível classificar a faixa etária dos funcionários para relacioná-los à geração a qual pertencem de forma a identificar os esforços necessários para tornar o ambiente organizacional mais preparado para atendimento de seus objetivos em comunicação interna, por exemplo.

Também é importante acrescentar elementos relacionados à Geração Y apresentados por Cogo durante encontro<sup>11</sup> voltado ao debate de questões sobre comunicação organizacional interna. Esses pontos podem nos ajudar a refletir sobre como as relações com esse grupo encontram ou não a convergência com a cultura e os valores da organização para um trabalho mais efetivo de Comunicação Organizacional:

---

<sup>11</sup> “O funcionário virou mídia”: tema do programa de comunicação face a face “Pão com Manteiga”, promovido pela KlaumonForma Comunicação, em 12/5/2009.

- **Direito à privacidade:** a nova geração aceita com mais facilidade a negociação da privacidade, como o controle dos cliques na internet, mas com certos limites.
- **Valorização da família:** para esse grupo, a participação coletiva tem muito mais força do que a competição individual. As pessoas se ligam por afinidade.
- **Bem-estar comum:** a geração digital se interessa e se envolve mais com ações de voluntariado e sustentabilidade, e estimula a participação comunitária. Hoje, a web é uma ferramenta de agrupamento via e-mails, blogs etc.
- **Descrença da autoridade:** quem baliza a opinião da nova geração é seu par, seu igual. Portanto, a fala do gestor instituído é muito mais questionada, e cresce a importância dos líderes informais, que também influenciam muito o grupo.
- **Direito de agir individualmente:** é uma nova forma de atuar, com iniciativa, sem a necessidade de ser guiado por um gestor. A nova geração trabalha as ferramentas para integrar-se.
- **Gosto por ambientes flexíveis:** portais como Google e Yahoo!, por exemplo, permitem que o usuário faça seu *login* e monte a *homepage* de forma personalizada. “As pessoas estabelecem seus próprios conteúdos e, para isso, não é preciso um grande conhecimento em tecnologia”, complementa Cogo.
- **Experimentação antes do uso:** não há mais verdade absoluta e as ferramentas são testadas antes do uso definitivo, permitindo seu aperfeiçoamento. Prova disso são as constantes versões beta dos *softwares*, atualizadas a partir das observações dos usuários.

Nas organizações, a Geração Y demonstra impaciência com o tempo que outros profissionais levam para responder às suas questões. Ao preferirem a comunicação digital à comunicação pessoal, acabam por se expressar de forma pouco clara, normalmente em razão da informalidade do meio digital. De certa forma, boa parte das

expectativas dessa geração pode beneficiar outras gerações e as próprias organizações para novos olhares e reflexões em Comunicação Organizacional.

### **1.3.1. As opiniões de executivos de outras gerações**

Alfredo Assumpção<sup>12</sup>, CEO da Fesa, ressalta que o desafio é “fazer com que esses jovens criem vínculos mais duradouros. E, para isso, as empresas terão de oferecer mais do que um ótimo salário e a chance de uma carreira meteórica”, avalia. Já a executiva de RH Lilian Guimarães<sup>13</sup> revela que mais de 40% dos funcionários do grupo Santander podem ser considerados representantes da Geração Y, “sendo que muitos já estão em posições de gerência e liderança”, esclarece.

Para atender às demandas de seus funcionários “Y”, o banco tem experimentado iniciativas, como a liberação de acesso ao e-mail pessoal durante o expediente de trabalho. O objetivo, de acordo com o executivo de TI Gustavo Roxo<sup>14</sup>, é “deixá-los trabalhar da maneira como eles gostam. Se não for assim, ficarão insatisfeitos”. Internamente, a instituição dispõe de rede social em que integrantes do programa de *trainees*, por exemplo, criam suas comunidades e mantêm-se conectados trocando informações, experiências e, acima de tudo, empreendendo<sup>15</sup>.

Segundo João Baptista Brandão<sup>16</sup>, professor da FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas), a Geração Y espera de seus gestores um diálogo mais aberto: “Se a relação com o chefe não é adequada, esse profissional deixa a empresa. O que faz com que eles permaneçam num emprego é o ambiente, a figura de um chefe com quem possa se comunicar de igual para igual”.

Essa nova forma de compreender as relações no trabalho traz também oportunidades a serem exploradas como aprendizados em Comunicação Organizacional, em que plataformas tecnológicas e ações dialógicas precisarão estar contempladas, além do

---

<sup>12</sup> Entrevista à Revista Administrador Profissional, em setembro de 2009.

<sup>13</sup> Entrevista ao Portal Administradores, em 31/5/2010.

<sup>14</sup> Entrevista ao Portal ComputerWorld, em 10/6/2010.

<sup>15</sup> Entrevista de Lilian Guimarães à Rádio CBN, em 26/6/2010.

<sup>16</sup> Entrevista ao Portal Universia, em 15/7/2010.

objetivo já perseguido por muitas organizações, que é a preocupação com a sustentabilidade:

(...) do ponto de vista corporativo, a Geração Y é fundamental em pelo menos três aspectos: como consumidores, como geradores de opinião e tendências e como futuros líderes capazes de conduzir os negócios em um ambiente cada vez mais mutável, típico do século que ainda se inicia, e no qual a sustentabilidade deixa de ser uma mera aspiração para ser um atributo intrínseco dos negócios (GUIMARÃES, R., 2010: *online*).

É possível dizer, portanto, que a maioria desses jovens, dentro de pouco tempo, será a responsável pela gestão da comunicação organizacional. Entender os desafios que envolvem o relacionamento com esse público é mais que necessário agora, a fim de que as organizações estejam preparadas no futuro. Hoje, é preciso lidar com aqueles que privilegiam a comunicação digital e o diálogo informal, mas não abrem mão de *feedback* constante. Dessa forma, esse cenário pode representar uma nova oportunidade de aperfeiçoamento para a própria comunicação interna.

## **2. A Comunicação Organizacional e as suas aplicações**

Na primeira década do século 21, a Comunicação Organizacional pode ser caracterizada como campo de multiperspectivas por abrigar teorias, métodos e domínios diversos de pesquisa. Os estudiosos de Comunicação têm investido também na construção de um saber comunicacional autônomo em relação a outros campos de conhecimento. Kunsch (2009: 71) acrescenta que esses estudos se beneficiaram com a exploração tanto das tensões como das conexões entre as perspectivas teóricas e dialógicas.

Segundo Reis e Costa (2007: 58), no Brasil, a Comunicação Organizacional surge “com o reconhecimento, por parte das empresas, de ser uma função administrativa, mas que se concretizava, enquanto ação e agenciamento corporativo, através do uso de recursos técnicos da área de comunicação”. Maria Ângela Mattos (2008) ressalta que essa corrente administrativa adotada pelos estudos de Comunicação Organizacional no Brasil reside justamente em uma dupla origem: mercado e ensino de administração.

Em relação aos estudos e pesquisas realizados no Brasil, Oliveira e Paula (2005: 5) enfatizam que a maioria deles não se respalda no campo da Comunicação e sim em outras áreas, como a da Administração. Os estudos de Comunicação Organizacional no país também podem, futuramente, ser mais fortalecidos com pesquisas empíricas, em decorrência da importância estratégica que as organizações passaram a direcionar a essa área.

A comunicação organizacional é um fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam e configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam suas atividades (KUNSCH, 2003: 149). Representa, assim, a forma como identificamos o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, como se relacionam e interagem.

## 2.1. Breves definições a respeito de Comunicação Organizacional

Quando falamos de Comunicação Organizacional, nos referimos tanto a um campo de estudos quanto a um conjunto de fenômenos empíricos. No primeiro caso, consideramos subdisciplina ou sub-área da Comunicação. Já no segundo, são práticas de comunicação complexas e variadas, desenvolvidas no âmbito das organizações – públicas ou privadas ou no terceiro setor. No escopo da Comunicação Organizacional, estão inseridas a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

O termo “Comunicação Organizacional” é mais aderente ao contexto das atividades comunicacionais e, portanto, uma definição de maior abrangência, já que nos permite avaliar processos dialógicos e relacionais em relação a qualquer tipo de organização: pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs e fundações, entre outras (KUNSCH, 2003: 149-150). Não restringiremos assim o que estiver somente relacionado à denominação “empresa”, na essência de seu significado, já que é comum encontrarmos definições equivalentes à Comunicação Organizacional, como “comunicação empresarial” ou ainda “comunicação corporativa”.

Para Oliveira e Paula, a Comunicação Organizacional como campo de estudos é entendida como processos comunicacionais e atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir de fluxos informacionais e relacionais<sup>17</sup> da organização:

Os fluxos informacionais representam todos os atos e instrumentos utilizados para transmitir informações de caráter institucional ou mercadológico. Já os fluxos relacionais são oportunidades de encontro que promovem compartilhamento de ideias entre interlocutores, como reuniões, eventos e face a face (2005: 6).

---

<sup>17</sup> Como processo relacional, a comunicação deve compreender uma ação dialógica que estabeleça articulações entre diferentes colaboradores e contextos ligados à organização (MATOS, H., 2009: 198).

## 2.2. As interfaces da comunicação com outras áreas de conhecimento

Ao analisarmos o papel da comunicação dentro das organizações e suas relações com diferentes públicos – internos ou externos – é imprescindível considerarmos a reflexão sobre os limites e as potencialidades das interfaces da Comunicação e de seus saberes especializados com outras áreas de conhecimento, como nos sugere Maria Ângela Mattos, especificamente no que se refere à comunicação organizacional:

se de um lado, a natureza interdisciplinar da Comunicação contribui para a compreensão abrangente da natureza complexa e plural dos processos e práticas comunicativas, por outro tem dificultado o desenvolvimento da Comunicação e das suas subáreas como campos de conhecimento relativamente autônomos em relação a outras disciplinas já consolidadas das ciências sociais, humanas, administrativas e das linguagens (2008: 17-18).

A Comunicação Organizacional tem origem em diferentes campos, como os da administração e das teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional; da antropologia; da linguística e da retórica; e o da teoria da comunicação. Seus estudos têm origem nos Estados Unidos, principalmente a partir da segunda metade da década de 40

[A Comunicação Organizacional] buscou dar uma forma mais apropriada aos trabalhos antes realizados pelos integrantes da “escola de relações humanas” – Elton Mayo e outros – e da “escola da teoria dos sistemas abertos” – Daniel Katz e Robert Kahn –, que complementa a teoria humanista (2009: 64).

Kunsch nos lembra de um trabalho pioneiro naquela época, “A função dos executivos” (1938), assinado por Chester Barnard, que destacava a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações. Nos estudos da Comunicação Organizacional, Mumby (2007: 2) acrescenta que a vinculação orgânica do ensino universitário com setores industriais e militares dos Estados Unidos é marcante na fase inicial de construção deste saber especializado.

A “tríplice aliança” – academia, indústria e militares –, destaca Mumby, resultou na hegemonia da perspectiva administrativa dos programas de ensino da Comunicação Organizacional nos Estados Unidos, que adotou em seus primórdios a característica “comunicação industrial e de negócios”, refletindo foco no cenário corporativo e forte orientação gerencial das pesquisas na área.

Essa aliança, conforme Redding, citado por Mumby (2007), foi decorrente da necessidade de formação do pessoal militar e dos trabalhadores industriais em ensino superior ligado às “habilidades básicas de comunicação”. A década de 50, marcada pelo nome de comunicação industrial ou *business communication* (comunicação de negócios), traz ainda uma forte ênfase na capacidade de comunicação dos executivos.

A partir dos anos 60, têm início os primeiros trabalhos sistematizadores do “estado da arte” da Comunicação Organizacional. Tompkins e Wanca-Thibault (2001, apud KUNSCH, 2009: 66) examinam os estudos empíricos, usando categorias de canais formais e informais de comunicação entre superiores e subordinados. O foco, assim, recaía sobretudo nos aspectos administrativos das organizações.

Vale destacar que, no Brasil, neste período, aumentava o ingresso de empresas multinacionais no país e a conseqüente necessidade de estruturação de programas de comunicação, que exigia fortalecimento conceitual com ampliação e distribuição de verbas. Torquato acrescenta que as empresas, ainda no final da década de 60, na esteira da industrialização do sudeste brasileiro, descortinavam, então, o panorama da comunicação organizacional por um nicho ao qual chamou de “jornalismo empresarial”. Era dado início a um processo de interlocução com públicos dessas organizações, bem como despertava-se para a necessidade de fortalecer uma relação com seus consumidores:

Percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a “compra” do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa (...). Na esfera interna, no chão de fábrica, as organizações se preocupavam em convencer os empregados de que deveriam se orgulhar do lugar em que trabalhavam (2009: 8).

Hoje confirmamos a enorme contribuição que o campo das Relações Públicas e outras áreas do conhecimento trouxeram para os estudos da Comunicação Organizacional, seja no ambiente externo seja no interno. Entretanto, na década de 70, Torquato também lembra que

em função de raízes históricas, as relações públicas concentravam-se prioritariamente na área externa, planejando e operando as estratégias de

projeção de imagem. A área de recursos humanos, bem articulada, comandava os programas internos de comunicação. Por muito tempo, o endomarketing esteve sob sua alçada, abrindo fortes tensões diante do setor de relações públicas. O Brasil deixava um período autoritário. O medo ainda reinava nos ambientes internos, e as estruturas de recursos humanos controlavam os profissionais contratados. Vivia-se, portanto, sob o signo da comunicação vigiada (2009: 10).

Uma área de Recursos Humanos, por sua natureza, detém informações a respeito de todos os empregados de uma organização, em decorrência do processamento necessário de seus dados de admissão, transferência e desligamento e de todas as demais questões legais e administrativas. Inicialmente a área de RH era percebida como a mais próxima dos funcionários (até por ser o primeiro contato do profissional contratado) e, portanto, responsável pela comunicação com esse público interno. Mas, com o tempo, essa condição passou a ser revista e outras áreas e profissionais de campos de conhecimento diversos passaram a participar das ações voltadas à comunicação com funcionários.

Devemos destacar que Redding, em 1972, procedeu a uma nova revisão nos estudos da Comunicação Organizacional e defendeu a necessidade de avaliar o objeto dentro de uma teoria mais ampla da comunicação e enfatizou, então, a comunicação interna, como área capaz de contribuir para direcionar as atenções da comunicação organizacional sobre os receptores. Dentro dessa década, a pesquisa em Comunicação Organizacional tinha como característica uma forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear (KUNSCH, 2009: 67-68).

O mercado de trabalho, segundo Torquato, passou a receber “corpos funcionais mais preparados e alguns de seus integrantes galgaram postos elevados nas estruturas profissionais corporativas”. Ainda no final da década de 70, ele acrescenta que, no âmbito das organizações,

percebia-se forte ênfase aos valores do associativismo e da solidariedade, modo de ‘esquentar’ o clima interno. A função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de mobilização dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização (2009: 12).

Se nos Estados Unidos a Comunicação Organizacional surge diretamente ligada ao ensino superior de Comunicação, sobretudo nos cursos de Relações Públicas, já no

Brasil ela se insere inicialmente no mercado como atividade profissional. Só depois é institucionalizada na academia, conforme lembra Maria Ângela Mattos:

a porta de entrada dessa área no ensino universitário deu-se inicialmente nos cursos de Administração, sendo transferida para o ensino de Comunicação somente na década de 1970, notadamente para a área de Relações Públicas, habilitação que abrange conteúdos relativos à comunicação das/nas organizações tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos (2008: 20).

Nos Estados Unidos, até os anos 70, a agenda de pesquisa inspirada em orientações gerencial e corporativa permaneceu estável. Somente na década seguinte é que se abriu a outros enfoques, como abordagem cultural e interpretativa, ou centrada no significado. Essa mudança contribuiu para a emergência de três abordagens sobre a relação entre comunicação e organização: por meio de estudos interpretativos; por estudos críticos da relação entre comunicação, poder e organização; e retóricos.

A partir da década de 80, muitos estudiosos notaram que era preciso se valer da teoria crítica e então a pesquisa interpretativo-crítica passou a ser considerada. Kunsch (2009: 68) destaca a importância de duas publicações nesse sentido: “Comunicação e organizações: uma abordagem interpretativa” (1983), de Linda Putnam e Michael E. Pacanowsky, e “Western Journal of Speech Communication (WGSC)” (1982). A primeira era centrada em um simpósio sobre comunicação e organizações e a outra, voltada a uma pesquisa interpretativa da comunicação organizacional.

A multidisciplinaridade de profissionais que atuavam na comunicação organizacional ao longo daquelas décadas até o momento atual confirma que houve importantes contribuições vindas de seus diferentes campos de formação. Deetz (1998, apud REIS e COSTA, 2007: 61) revela que a perspectiva da interação comunicacional é uma questão central a ser levada em conta nos estudos da área, já que as organizações são cada vez mais presentes na vida das pessoas.

Para compreender a complexidade da comunicação que acontece nas organizações, outros autores como Linda Putnam, Nelson Philips e Pamela Chapmam (2004: 81-106) propõem o uso de metáforas, relacionando a comunicação a estes sete itens:

- 1) *Conduíte*: as organizações tratam a comunicação como um contêiner/recipiente para transmitir informações e, assim, a percebem como um instrumento e de forma linear.
- 2) *Lente*: a comunicação passa por um processo de filtragem, e pode sofrer distorção e manipulação pelas pessoas nas organizações.
- 3) *Linkage*: tem relação com o estudo das redes e seus papéis.
- 4) *Performance*: dirige seu foco para a interação social e para os significados compartilhados, sendo as narrativas contadas e vivenciadas entre emissores e receptores.
- 5) *Símbolo*: emerge da cultura organizacional, funcionando a comunicação como bens simbólicos, ritos, valores, representações etc.
- 6) *Voz*: focalizada como forma de expressão ou supressão das vozes pelos membros das organizações.
- 7) *Discurso*: permite evidenciar a comunicação como conversação e linguagem, além dos atos discursivos e das práticas discursivas em geral.

Utilizar o conceito estratégico da comunicação foi um investimento sentido na década de 1980, de acordo com Torquato: “A era da estratégia prima pela necessidade de a organização ser a primeira do mercado ou, no máximo, a segunda. O foco é o posicionamento” (2009: 14). Para Marchiori, “ser estratégico significa oportunizar uma mudança, um novo comportamento e não simplesmente informar o que aconteceu na organização” (2006: 27).

Isso nos faz refletir a respeito do papel dos funcionários dentro das organizações, pois sua participação no ambiente produtivo é fundamental no relacionamento com clientes e com os demais *stakeholders*. “Quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. (...) é necessário voltar-se para a comunicação entre as pessoas, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar” (KUNSCH, 2009: 70). Trata-se de uma oportunidade para também

compreendermos a própria identidade das organizações, cuja estratégia não está representada apenas nas suas relações mercadológicas, mas também em suas relações internas:

A busca da valorização dos funcionários e/ou colaboradores organizacionais deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam uma organização mais efetiva, ou seja, verdadeira (MARCHIORI, 2006: 205).

Na década de 90 tivemos um período de avanços para que a Comunicação Organizacional se firmasse como disciplina acadêmica. Nesse mesmo período, a comunicação foi facilitada pelas tecnologias eletrônicas e digitais, que contribuíram, portanto, com o processo de emissão e recepção de notícias. “A tecnologia da informação passou a fazer parte da comunicação humana e organizacional” (MATOS, G., 2006: 96). Também nesta década, o profissional de comunicação

passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas. A globalização propiciou, ainda mais, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tornaram intensos e provocaram mais ecos (TORQUATO, 2002: 7-8).

A primeira década do século 21 pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos (KUNSCH, 2009: 71). Os estudos, assim, estão mais focalizados nas teorias da comunicação, comparativamente ao passado, quando o foco era, portanto, mais organizacional.

### **2.3. Comunicação e seu enfoque interdisciplinar**

A atividade de Comunicação Organizacional nasceu com função eminentemente administrativa. Estava voltada ao desenvolvimento de ações e agenciamentos corporativos como gestão de pessoas e relações de trabalho, marketing e desenvolvimento de estratégias organizacionais, entre outras.

Historicamente, como vimos, os estudos de Comunicação são marcados pela interdisciplinaridade com as diversas áreas de conhecimento, particularmente as

ciências sociais e humanas e as da linguagem. Como área do conhecimento, a Comunicação perpassou caminhos que não se diferenciam muito dos percorridos por este saber especializado:

a constituição do campo acadêmico da Comunicação no Brasil ocorreu depois da inserção de mão-de-obra técnica no mercado de trabalho, o que propiciou forte instrumental e pragmática no ensino e na pesquisa em comunicação, em suas diversas especialidades, com exceção do ensino de Jornalismo em seus primórdios (MATTOS, M., 2008: 26).

Mattos constata que, se de um lado, a interdisciplinaridade contribui para a compreensão mais ampla dos processos e práticas comunicacionais, por outro dificulta a consolidação da comunicação como disciplina científica. O maior problema da interface da Comunicação Organizacional com a área administrativa reside no fato de ela se referenciar em suas teorias, conceitos e métodos, em detrimento de outros aportes mais apropriados à Comunicação Organizacional. Esses aportes poderiam, assim, fornecer subsídios para iluminar a análise das dimensões necessárias a uma compreensão mais profunda do objeto de estudo (2008: 28).

Há duas ordens de reflexões propostas por Mattos: a primeira diz respeito ao próprio campo da Comunicação que, além de contar com uma rica bagagem acumulada ao longo de mais de meio século de produção de conhecimentos, alcança hoje considerável maturidade e legitimidade no cenário acadêmico contemporâneo. Já a segunda se refere à diversidade de possibilidades de interação da Comunicação Organizacional com os aportes teórico-conceituais formulados por estudiosos de diversos saberes.

Júlio Pinto lembra que “a organização é um contexto da Comunicação e, por isso, não deve ser pensada separadamente da Comunicação, de uma teoria geral da Comunicação (...)”<sup>18</sup>. Mattos acrescenta a isso o fato de que os acadêmicos da área têm se empenhado na formação de uma identidade teórico-epistemológica própria, além deste saber estar alcançando relativa autonomia diante de outras disciplinas já consolidadas das ciências sociais e humanas.

---

<sup>18</sup> Posição manifestada durante palestra de Antônio Fausto Neto (Unisinos), apud Mattos, 2008: 31.

No que diz respeito ao contexto das tecnologias da comunicação, é perceptível o avanço das perspectivas de análise que, além de rejeitar os enfoques deterministas do uso social das ferramentas tecnológicas no ambiente organizacional, têm se voltado a pesquisar os processos de construção de sentido e a examinar como os avanços tecnológicos têm provocado profundas alterações nas relações das organizações com seus interlocutores e públicos.

Mumby lembra que a questão central para os pesquisadores da Comunicação Organizacional deveria ser “como a tecnologia da comunicação é utilizada pelos membros da organização?” em vez de questionarem “o que a tecnologia da comunicação significa para os membros da organização?”. Outra possibilidade para os pesquisadores da Comunicação Organizacional, explica Mattos, é explorar a contribuição da interface entre comunicação e política. Há, por exemplo, estudos de comunicação política aplicados ao contexto organizacional que se inspiram no pensamento de Habermas a fim de compreendermos o fenômeno das racionalidades instrumental e comunicativa.

Os estudos de Comunicação Organizacional, inspirados no trabalho de Michael Foucault, têm examinado as organizações como locais de práticas disciplinares, que empregam diferentes tecnologias de poder para produzir identidades, consensos, discursos normatizados. Existem diversas possibilidades de abordagens de objetos relevantes e pertinentes de pesquisa na área de Comunicação Organizacional. Essa diversidade é possível justamente porque as pesquisas estão apoiadas em teorias e autores pertencentes a outras áreas de conhecimento.

Mattos diz que, na segunda ordem de reflexões, é importante destacar que a busca por uma especificidade comunicacional nos estudos da Comunicação Organizacional não pode fechar as fronteiras com outros saberes. Torna-se, assim, necessário estabelecer conexões com teorias, conceitos, métodos e técnicas de investigação desenvolvidos em outros campos. A ampliação das interfaces com os conhecimentos produzidos nas ciências sociais e humanas pode se configurar com uma das importantes alternativas para se avançar nos estudos da Comunicação Organizacional.

## 2.4. O funcionamento da comunicação

A comunicação, segundo Lee O. Thayer, é elemento vital no processamento das funções administrativas na organização. “É a comunicação que ocorre dentro dela, e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem a organização e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento” (1979: 120). Nesse sentido, é possível afirmar que:

a dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização (KUNSCH, 2003: 69).

O sistema comunicacional é, assim, de extrema importância para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Torna-se, portanto, o aspecto principal ao falarmos de comunicação nas organizações. Seu pleno funcionamento requer identificação clara de sua direção e de sua rede de transmissão.

Organizações sociais, de acordo com Katz e Kahn (1978: 35), necessitam de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas, ou do meio ambiente material: “Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou auto-contida”. Conforme reforça Kunsch, a interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. Devemos também considerar como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo:

as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor e o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam (HALL, 1984: 133).

Para Kunsch, “a abertura de canais e a prática da ‘comunicação simétrica’ requerem uma filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna” (2003: 73). Diz-se, assim, que é não por existir uma comunicação formalizada ou sistematizada que todos os problemas de uma organização estão resolvidos. A autora

sugere um estudo de elementos ou aspectos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações: as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

#### **2.4.1. A compreensão das barreiras na comunicação**

Entende-se por barreiras aquilo que causa interferência na comunicação e a dificulta. São os “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa. Essas barreiras, descritas por Kunsch (2003: 74-75), podem ser agrupadas em:

- *mecânicas ou físicas*, quando se relacionam com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambientes e equipamentos inadequados. A comunicação é dificultada ou impedida de acontecer. Esse bloqueio é decorrente de fatores físicos.

- *fisiológicas*, que dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala, como a surdez e a gagueira.

- *semânticas*, que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados.

- *psicológicas*, representadas por preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada. Estão relacionadas a atitudes, crenças, valores e à cultura das pessoas.

No que diz respeito às barreiras na Comunicação Organizacional, Kunsch adota quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional:

- *pessoais*: é certo que no ambiente organizacional, as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Dependerá de como é a personalidade de cada um, seus valores, estado de espírito, das emoções, dos valores e comportamento.

- *administrativas/burocráticas*: decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações. Thayer (1979: 216-218) destaca quatro condições: a

distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e status; e a posse das informações;

- *excesso e sobrecarga das informações*: presente nos dias atuais, como a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, o que causa saturação ao receptor.

- *informações incompletas e parciais*: são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

#### **2.4.2. As redes e os fluxos**

Há basicamente duas redes por onde flui o sistema de comunicação das organizações: formal e informal. O sistema formal, explica Kunsch (2003: 82), é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, “que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis”.

A rede formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos, em canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada. Relaciona-se com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.

Já a rede informal emerge das relações sociais entre as pessoas e deve ser considerada parte normal das organizações. Segundo Simon (1970: 169), adquire maior importância ao se descobrir que o comportamento dos indivíduos se orienta não só para os objetivos propostos pela organização, mas para os objetivos pessoais que nem sempre são congruentes.

De acordo com Gary Kreeps (1995: 233), “uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem

informação sobre a organização e como afetarão suas vidas possíveis mudanças na mesma”. A ansiedade, a insegurança e a falta da informação fazem, assim, surgir o boato ou rumor. Para Kunsch, a conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da direção administrativa são algumas expressões da rede informal, inseridas no convívio natural das pessoas e dos grupos (2003: 83-84).

A Internet também possibilitou a formação de novos meios de comunicação informal. As organizações, inclusive, têm facilidade para operar intranets e as empresas já criaram um monitoramento das suas redes internas para vigiar o correio eletrônico dos funcionários.

Gustavo Matos (2006:92) afirma que para uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias passa a ser vista como mais um meio de comunicação e integração dos indivíduos que nela trabalham. O autor acrescenta que o diálogo é também um dos mais eficazes instrumentos estratégicos de gestão e verdadeiro diferencial competitivo para empresas que queiram alcançar progresso sustentado. Os meios de comunicação e a tecnologia da informação, reforça Gustavo Matos, ajudam em muito a competitividade das empresas, porém o principal é consolidar a atitude da comunicação das lideranças, abrindo o diálogo com os clientes internos e externos (2006: 98 e 112).

Existem ainda diferentes tipos de fluxos que permeiam as comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções (KUNSCH, 2003: 84-86):

**Descendente ou vertical:** comunicação de cima para baixo (da cúpula diretiva para subordinados). Traduz a filosofia, as normas e as diretrizes da organização. É a comunicação administrativa oficial.

**Ascendente:** as pessoas da base enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho.

Os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para os lados, para cima e para baixo. Se uma veia estiver entupida, o organismo morre. A comunicação é o sistema de desentupimento de veias (TORQUATO, 2009: 13).

**Horizontal ou lateral:** quando a comunicação ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas em posições hierárquicas semelhantes. Se for bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional. Segundo Faria e Suassuna (1982: 120), a comunicação permite “que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar imprescindível sinergia, e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura”.

**Transversal e circular:** em uma gestão mais participativa e integrada, o fluxo transversal ou longitudinal cria condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir. Está presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal em diferentes posições da estrutura organizacional. O fluxo circular, explica Flores Gortari e Orozco Gutiérrez (apud KUNSCH, 2003: 86), “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais”. Esse tipo de fluxo, o circular, se desenvolve bem mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

### **2.4.3. Os meios e a cultura de comunicação**

A fim de contemplar todos os fluxos anteriormente descritos, as organizações têm utilizado diversos métodos, recursos e canais. Cada vez mais, são desenvolvidos diferentes canais que as organizações julgam mais adequados para agilizar a disseminação da informação quando, na verdade, deveria ser reconsiderado como os receptores são impactados pelas mensagens e o que se pode gerar de debate a partir delas.

Em um breve resumo, estes são os meios disponíveis, com base na classificação de Charles Redfield (1980) e as devidas adaptações, conforme apresentadas por Kunsch:

**Orais:** podem ser classificados em diretos (conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente face a face) e indiretos (telefone, intercomunicadores automáticos, rádios, alto-falantes etc.).

**Escritos:** estão representados por todo material informativo impresso, como instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas.

**Pictográficos:** mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos e ideografias, entre outros.

**Escrito-pictográficos:** são os que se valem da palavra escrita e da ilustração, como é o caso de cartazes, gráficos, diplomas e filmes legendados.

**Simbólicos:** insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinos e outros sinais que se classificam tanto como visuais quanto auditivos.

**Audiovisuais:** constituídos por vídeos institucionais, de treinamentos e outros, telejornais, TV corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes etc.

É importante também destacar a referência de Kunsch ao avanço das novas tecnologias da comunicação:

(...) as organizações modernas também estão se valendo de meios telemáticos, que têm esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado da informática (computador) e dos meios de telecomunicação. Como exemplos temos a própria intranet, o correio eletrônico, os terminais de computador, os telões, os telefones celulares etc. São meios interativos e virtuais (2003: 87).

Por outro lado, devemos lembrar que não basta a organização ter veículos de comunicação para conferir status à prática da comunicação organizacional. Fortes afirma que algumas empresas ativam o diálogo pleiteado concentrando sua comunicação em um único evento, com as proporções adequadas. “Existem as que utilizam poucos veículos; outras valem-se de vários para aprofundar o relacionamento,

se as necessidades individuais das pessoas exigem uma abordagem perseverante” (2002: 219). Marchiori lembra também que:

Há um novo paradigma nesta área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar um consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica (2006: 25).

Cultura e comunicação, acrescenta Marchiori, têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. “Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma pró-ativa as mudanças do mundo e do mercado” (2006: 26). A cultura, de acordo com Schein (apud MARCHIORI, 2006: 93-94), representa o “resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”.

O que Schein argumenta a respeito de conteúdo da cultura organizacional, Brown (apud MARCHIORI, 2006: 97) chama de contínuo processo de desenvolvimento e mudança. Uma cultura, explica Marchiori, é sempre um aprendizado gerado pela análise de problemas internos e externos. Schein acredita que a existência de conflito pode prejudicar a performance do grupo em relação ao ambiente; ao mesmo tempo acredita que as mudanças são uma fonte potencial para adaptação e novo aprendizado. “Parece, então, pela análise de Schein, que o consenso acaba proporcionando segurança organizacional para que as relações possam ser extrapoladas junto ao público externo” (2006: 101).

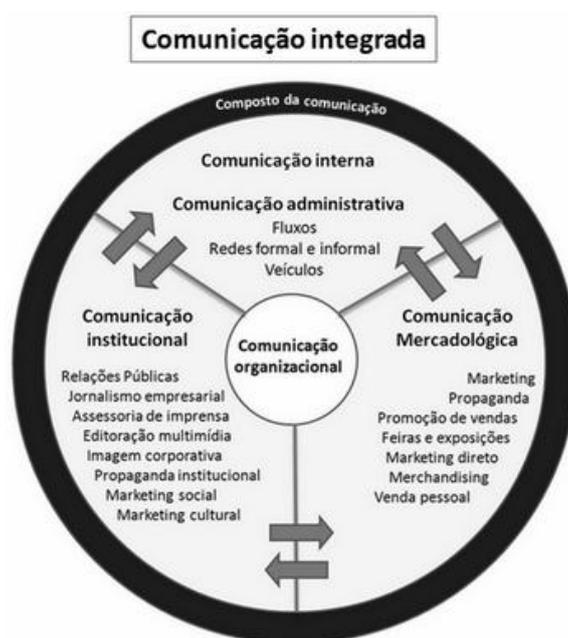
A cultura organizacional é, portanto, um conceito bastante amplo, distante do que seria “cultura corporativa” que, segundo Fincham e Rhodes (1992: 420), ignora a diversidade de grupos existentes nas organizações, referindo-se a múltiplas culturas. Entre outras definições, podemos destacar a de Schall (1983: 559), que diz:

(...) uma organização poderia então ser estudada como uma cultura descobrindo-se e sintetizando suas regras de interação e interpretação sociais, como reveladas no comportamento que elas moldam. A interpretação e interação social são atividades de comunicação, portanto a cultura poderia ser descrita pela articulação de regras de comunicação.

## 2.5. Comunicação organizacional integrada

A visão da comunicação integrada permite à organização uma atuação sinérgica. Reúne a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Essas formas de comunicação possibilitam o relacionamento diversificado de uma organização com seus *stakeholders*. Uma ação conjugada das atividades de comunicação, segundo Kunsch, forma o composto da Comunicação Organizacional<sup>19</sup>.

Em décadas mais recentes, o desenvolvimento da comunicação possibilitou que suas atividades tivessem um foco mais estratégico. Devemos considerar, portanto, que a denominação comunicação interna e externa não contempla toda a complexidade da comunicação organizacional integrada, como podemos identificar neste diagrama proposto por Kunsch (2003: 151):



Fonte: Margarida Kunsch

As organizações se manifestam por meio de sua comunicação, estabelecendo, assim, relações confiáveis com seus diversos públicos.

<sup>19</sup> Mesmo com as características inerentes a cada área e subáreas, Kunsch diz que a comunicação integrada, a partir de uma convergência de todas as atividades, baseadas em uma política global e nos objetivos gerais da organização, permitirá ações estratégicas e táticas de comunicação, mais elaboradas (2003: 150).

### 2.5.1. Comunicação administrativa

No âmbito das funções administrativas, este tipo de comunicação é a que possibilita viabilizar todo o sistema organizacional, relacionando os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação.

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto (2003: 152).

Tomando como base a teoria de sistemas, identificamos que a comunicação é fundamental no processo dos *inputs*, transformações e *outputs*. Esse conjunto do “fazer organizacional”, acrescenta Kunsch, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados, num contínuo processamento de informações: “É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias” (2003: 153).

Redfield (1980: 6) descreve que a comunicação administrativa é composta de cinco elementos: “Um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação)”. Na visão de Lee O. Thayer (1979: 121) é “o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização”.

Em referência aos processos comunicativos relacionados às funções administrativas da organização, Thayer compreende a comunicação administrativa como “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra da organização global” (1979: 122).

O fluxo das informações é altamente complexo dentro das organizações e requer, portanto, profissionais que possam colaborar na gestão das ações estruturadas da comunicação.

### **2.5.2. Comunicação interna**

Definida como um setor planejado, a comunicação interna viabiliza toda a interação possível entre a organização e seus empregados. Por sua natureza, utiliza ferramentas da comunicação institucional e comunicação mercadológica – para o caso do endomarketing ou marketing interno. A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH: 2003: 155).

No conjunto de uma comunicação integrada, incluindo políticas, estratégias e programas de ação voltados para o público interno, a comunicação interna poderá ser mais eficiente e eficaz quando pensada, planejada e avaliada continuamente. Trata-se de uma ferramenta que compatibiliza os interesses dos empregados e da empresa e, ao mesmo tempo, estimula a troca de experiências, o diálogo e a participação, independentemente de níveis hierárquicos.

Kunsch defende a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Para seu êxito, é preciso haver a assimilação de tal visão pela cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Um projeto de comunicação interna pressupõe também mudanças ao compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.

As mudanças que estão ocorrendo no mundo atingem, em nível macro, países, regiões e continentes e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir: todo o sistema social global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações (2003: 157-158).

Se antes a importância das ações de comunicação dirigidas ao público interno não ganhava espaço no âmbito organizacional, uma vez que até os investimentos eram prioritariamente concentrados na comunicação externa, hoje a situação é bem diferente. Com uma política de comunicação interna bem definida, os empregados passaram a ter informações em primeira mão sobre os fatos e decisões das organizações em que atuam, bem como despertaram mais atenção da cúpula diretiva.

Ao estruturarem um processo formal de comunicação interna – tenha 20, 200 ou 200 mil funcionários –, as empresas conseguem assegurar a criação de uma rede valiosa para a obtenção de resultados, tornando claro para todos os colaboradores o quanto respeita e valoriza cada membro de sua equipe, disseminando o pensamento, os objetivos e as metas definidas pela gestão (REIS e ZANUSO, 2008: 10).

Para Torquato, a comunicação interna deve gerar consentimentos e produzir aceitação como dois de seus principais objetivos. O autor se refere à condição de que, ao se trabalhar na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, “a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas”. A missão básica da comunicação interna, segundo Torquato, é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (2002: 54).

Concordo com o autor sobre o objetivo da comunicação interna de produzir aceitação acerca dos valores da organização, desde que demonstrem o que norteia a atuação da organização no mercado e sejam pautados pelo compromisso com a ética e a sustentabilidade. Por outro lado, compreendo que gerar consentimentos, nos dias atuais, não é um objetivo da comunicação interna. Possibilitar a abertura ao diálogo, de forma que o consentimento ou não-consentimento seja uma atitude natural, pensada e fundamentada na opinião do empregado, seria mais aceitável como um de seus objetivos principais.

Na própria definição de Torquato quanto à missão básica da comunicação interna, acredito ser pertinente relacioná-la, mais adiante, ao que se compreende por endomarketing. O autor, sem dúvida, identifica elementos importantes que muito contribuem no esclarecimento da comunicação organizacional, porém identifico em Kunsch, em sua abordagem, uma forma mais abrangente para tratarmos deste conceito de comunicação interna, o qual integra o composto de comunicação integrada que apresentamos.

### **2.5.2.1. O desenvolvimento tecnológico e a valorização humana**

O avanço das inovações tecnológicas também revolucionou as comunicações, submetendo os indivíduos diante do processo comunicativo social, na sociedade e nas organizações. “A comunicação, considerada o quarto poder da República, pela força que a mídia exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações” (KUNSCH, 2003: 158).

A comunicação interna tem extrema importância para o exercício da cidadania e para a valorização do indivíduo, já que o empregado, antes de tudo, é um ser humano e, portanto, um cidadão a ser respeitado:

A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores (2003: 159).

Assegurar investimentos às ações de comunicação interna tornou-se uma prática comum nas organizações, pois o público interno passou a ser reconhecido como agente multiplicador e ao mesmo tempo um porta-voz para integrantes de sua família e para outras pessoas de seu convívio profissional e social. Basta tomar como base a opinião do empregado a respeito do lugar onde trabalha, que poderá ser positiva ou negativa, variando de acordo com a credibilidade e o nível de confiança que ele deposita nos produtos ou serviços da organização.

Kunsch lembra que a comunicação interna permitirá que os empregados sejam bem informados, o que significa que a organização é capaz de antecipar respostas para suas necessidades e expectativas, contribuindo na mediação de conflitos e na proposição de soluções preventivas. Envolver o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que ocorrem no país e no mundo é uma característica de uma comunicação interna participativa.

Para que isso ocorra, torna-se necessária a estruturação de um ferramental que combine meios de comunicação, impressos, eletrônicos e de natureza dialógica. A comunicação

interna, assim, estimulará o diálogo e a troca de informações entre o corpo executivo e a base operacional e apoiará a busca pela qualidade dos produtos ou serviços da organização, bem como o cumprimento de sua missão.

Ao analisarmos o composto da comunicação integrada nas atividades de uma organização, podemos concluir que a comunicação interna não deve ser considerada de forma isolada. Para sua eficácia, é necessário o envolvimento de todos os empregados, uma vez que esse público inserido em todos os níveis hierárquicos participam da organização e de seus processos. Nenhuma iniciativa em comunicação interna conseguirá alcançar sua plenitude sem um planejamento consistente, que deverá se apoiar no planejamento estratégico da organização, o qual responderá às demandas do ambiente externo e aos resultados que se pretende alcançar.

#### **2.5.2.2. Qualidade, conteúdo, gestão e finalidades**

A fim de cumprir seus objetivos, a comunicação interna, segundo Kunsch, precisa considerar aspectos como políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas:

As políticas e as estratégias tem de ser definidas e transparentes, abandonando-se a 'política do avestruz'. Isso significa manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e possibilitar a existência de canais livres e eficientes de comunicação (2003: 160).

Ao refletirmos sobre a qualidade da comunicação interna, devemos considerar que essa condição passa por diversos fatores. Entre eles estão: a disposição que a direção demonstra ao abrir as informações; a autenticidade, notada pela verdade como princípio; a rapidez e a competência; o respeito à diversidade; a implantação de uma gestão participativa, que permita dar oportunidade a mudanças culturais necessárias; a utilização das novas tecnologias; a gestão de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir e efetive a simetria entre chefias e subordinados.

Até mesmo fatos negativos precisam fazer parte das publicações internas. É uma oportunidade para que o público interno compreenda o problema e ajude a encontrar

uma solução ou mesmo transforme o fato em um aprendizado que invalide uma nova ocorrência negativa para a organização. Conteúdo e linguagem devem se ajustar ao momento da organização e à sua atuação em novos tempos. Interesses internos individualistas precisam dar vez aos interesses maiores da coletividade.

Para que o profissional de comunicação responsável pela produção dos veículos de comunicação interna desempenhe um trabalho adequado, é necessário que observe os acontecimentos políticos, econômicos e sociais do mundo externo e não somente o que estiver à sua volta, dentro da organização. Essa condição garante a sua contribuição para o debate dos grandes temas nacionais e também para o exercício da cidadania. Em outras palavras, a comunicação interna deve ter efeito de benefício para empregados e organização. Kunsch afirma que “(...) comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. E acrescenta:

Gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissores e receptores (2003: 161).

A nova arquitetura organizacional, como a autora sugere, deve estabelecer confiança; possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito. São os sete “cês” da CTI - Corporate Transitions International (Organizational Architecture), que compreendem confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração e correção do curso e clima bom, em recorte feito por Araujo (2001: 174-176).

### **2.5.3. Comunicação mercadológica**

Responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, a comunicação mercadológica é aquela que tem em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços das organizações, estabelecendo um vínculo direto ao marketing de negócios. A área de marketing é, assim, quem deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios para a criação e organização deste tipo de comunicação.

O mix de comunicação de marketing, que inclui propaganda, promoção de vendas e outras ferramentas, precisa ser abastecido com informações resultantes de pesquisas de mercado e do produto, que estão sob responsabilidade da área de marketing das organizações. Kunsch estabelece que da mesma forma que Relações Públicas devem gerenciar a comunicação institucional e responder pelas articulações necessárias com outras subáreas afins, o Marketing responderá pela coordenação e a direção da comunicação mercadológica.

No desenvolvimento do seu processo, acrescenta, deve definir a utilização de todo o mix de comunicação que o compõe e convém em cada caso. Livros clássicos de marketing trabalham todos esses componentes do mix da comunicação mercadológica ou de marketing (2003: 162).

Para Torquato, a comunicação mercadológica:

objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional (1985: 183-184).

Já para Daniel dos Santos Galindo:

a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano (1986: 37).

É da responsabilidade de comunicação mercadológica ou de marketing todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva cujo objetivo seja conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing.

#### **2.5.4. Comunicação institucional**

Podemos entender a comunicação institucional como a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e fortalecimento de uma imagem e identidade corporativas positivas de uma organização. Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que evidenciam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como base a influência político-social na sociedade do ambiente em que está inserida.

De acordo com Fonseca, especialista em relações públicas de Portugal, a comunicação institucional pode ser compreendida “como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (1999: 140). A sociedade precisa compreender qual é o papel das organizações no mercado. Por essa razão, a comunicação institucional tem como uma de suas propostas levar ao público externo como as suas políticas e práticas permitem a percepção real sobre a imagem corporativa.

Para Torquato, a comunicação institucional utiliza “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do *lobby*” (1985: 183-184). O autor acrescenta que o programa de comunicação institucional distingue-se do programa de comunicação mercadológica, “apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial”.

A comunicação institucional enfatiza todos os aspectos que dizem respeito à missão, à visão, aos valores e à filosofia da organização, além de contribuir para o

desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos. Pascale Weil (apud KUNSCH, 2003: 165) destaca que a comunicação institucional das empresas ficava muito centrada nas comunicações de marca e de produtos, prevalecendo uma tendência em defini-la por meio de mensagens, sem uma atenção maior ao emissor (a instituição): “a empresa é vista hoje como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno do seu ambiente”.

Fazer comunicação institucional, portanto, implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas), e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Como reforça Kunsch, “é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada” (2003: 165).

### 3. O marketing e sua evolução teórica e prática

Neste capítulo, entendo ser importante a abordagem do marketing em diferentes períodos e aspectos, pois existe uma ambiguidade em torno de sua interpretação. Também é necessário estabelecer alguns usos distintos na reflexão produzida por outras áreas do conhecimento, como é o caso da própria Comunicação. Em termos gerais, podemos dizer que “a primeira atividade de marketing, ou atividade comercial, remonta à época em que o homem começou a descobrir que tinha necessidades e possuía potencial para conseguir produtos, extraíndo-os da natureza” (YANAZE, 2006: 16).

Essa afirmação é uma das formas para compreendermos que a evolução do marketing tem abordagem dentro de um processo com início nos primórdios da civilização até os dias atuais. No que diz respeito aos seus estudos, entretanto, é possível dizer que essa marca já ultrapassou os 100 anos. “Os livros contam que o ‘Marketing’ estabeleceu-se como disciplina independente – ou ‘ideia’ entre 1900 e 1910” (ROCHA JR. *et al*, 2009: 117).

Como disciplina, os mais de 100 anos de Marketing nos sugerem, a princípio, uma relativa convergência entre os entendimentos teóricos e a sua prática gerencial para a conceituação necessária desse termo. Mesmo assim, é preciso compreender suas nuances e dimensões, como nos advertem Carlos Pereira *et al*:

A raiz de possíveis divergências pode residir na maior ou menor ênfase que se atribua a cada uma das três dimensões propostas por Toledo (1994), as quais compõem, em seu conjunto, o conceito de marketing: dimensão funcional (objeto e objetivo do marketing), dimensão gerencial (o processo administrativo e as atividades gerenciais de marketing, ou seja, a prática do marketing) e dimensão filosófica (orientação empresarial como filosofia de suporte para a ação administrativa) (2009: 520).

Entre muitas definições possíveis, Marketing pode ser entendido, segundo Urdan e Urdan, como o estímulo e a geração de trocas, em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando mutuamente satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, os autores acrescentam que marketing precisa também ser compreendido como uma filosofia e um processo, da seguinte forma: filosofia a partir do momento que

marketing é um princípio básico da empresa que enfatiza o foco nas necessidades do cliente, o trabalho integrado de todas as áreas em função do mercado (...). Processo

significa que o trabalho de marketing segue um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar os resultados (2006: 5-6).

Não é demais registrar que a filosofia pode ser interpretada como um conjunto de estudos, de sistemas de pensamento e de reflexões para compreender uma realidade absoluta, suas causas e fundamentos dos valores ou, ainda, o sentido da existência. Já o processo, em definição clássica, é o conjunto de recursos e atividades que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), ou ainda, uma série de ações ou operações visando a um resultado.

### **3.1. Da academia, como disciplina, à prática, em constante desenvolvimento**

Para Bartels (apud ROCHA JR. *et al*, 2009: 117), na primeira década do século XX, o Marketing deixou de significar apenas uma atividade econômica para integrar os currículos de universidades como Pensilvânia (1905), Pittsburgh (1909) e Wisconsin (1910). De 1910 a 1920, os cursos e seus docentes foram dotados de conceitos básicos, sendo que, entre 1920 e 1930, surgiram os primeiros livros a respeito de temas específicos de Marketing, como propaganda e vendas.

Nos estudos a respeito de Marketing, Richard Brown (1995) sugere uma possível falta de convergência entre pesquisadores do tema. Para isso, considera o período de evolução do Marketing, partindo-se de sua prática como processo gerencial nas organizações até a sua conceituação acadêmica, incluindo ainda o debate sobre a natureza de ciência. Foram muitas as abordagens, desde o início do século XX, o que resultou em um campo bastante amplo de referências e opiniões e diversas interpretações, tais como: “filosofia de ação empresarial, disciplina voltada para o estudo dos mecanismos de troca, processo gerencial e até mesmo como estratégia empresarial” (PEREIRA, C. *et al*, 2009: 521).

Honorato (2004: 8) oferece uma classificação do Marketing como ciência, descrita a seguir, de forma sintética, a partir de artigo publicado no *Journal of the Academy Marketing Science*. Nesta proposta, podemos compreender o Marketing como disciplina em três esferas:

<b>Acadêmica</b>	“Com base em pesquisas científicas, foram construídas teorias fundamentadas em testes empíricos exaustivos e metodologicamente rigorosos. Sendo ensinadas nas universidades, produzindo, armazenando e distribuindo conhecimento”.
<b>Aplicada</b>	“Os conhecimentos científicos do marketing são aplicados nas organizações, com ou sem fins lucrativos, sempre visando às trocas, e seus benefícios para fornecedores e clientes organizacionais ou consumidores”.
<b>Profissional</b>	“Há uma formação com habilitação gradativa de profissionais de marketing ou mercadólogos que elaboram estratégias, desenvolvem e administram as variáveis do composto mercadológico”.

Marketing, como disciplina, teve origem como um ramo da Economia Aplicada, sendo, aos poucos, convertido em disciplina de Gestão ligada à “engenharia” para o aumento de vendas para, depois, assumir uma característica de Ciência do Comportamento Aplicada (KOTLER, 1972). Vale também destacar que, na edição compacta de seu livro “Marketing”, Kotler justifica a manutenção dos princípios originais de sua obra, inclusive os de apoio nas disciplinas que considera essenciais para tratar do tema:

Este texto baseia-se nos princípios básicos de disciplinas, tais como Economia, Ciências do Comportamento e Matemática. A Economia fornece os instrumentos e conceitos fundamentais para a procura de resultados ótimos, com a utilização de recursos escassos. As Ciências do Comportamento fornecem os conceitos e as ferramentas fundamentais para a interpretação do comportamento de compra do consumidor e da organização. A Matemática fornece os meios para desenvolver as proposições explícitas sobre as relações entre as variáveis de um problema (1980: 26).

Observa-se, assim, a contribuição das diferentes áreas de conhecimento acerca do desenvolvimento de Marketing e sua aplicação. Carlos Pereira *et al* (2009: 521) descrevem que o Marketing também se desenvolveu de maneira gradual de situações vinculadas a mercados de *commodity* (produtos agrícolas, minérios, bens padronizados) para questões institucionais (produtos, atacadistas, varejistas, agentes, representantes). Depois, teve seu foco dirigido para o processo gerencial, que inclui análise, planejamento, organização e controle. Mais tarde, visou um foco mais social – eficiência de mercado, qualidade do produto, impacto social, responsabilidade social.

### 3.2. As diferentes fases e as oportunidades geradas pelo consumo

Sem reduzir a importância para a classificação em outras fases, Cobra (2005: 26) apresenta uma referência da história do Marketing organizada em três partes, as quais obtêm concordância de diversos autores sobre o assunto. Relaciono, a seguir, algumas de suas principais características:

- **A era da produção:** até meados de 1925, as economias mais desenvolvidas do Oeste Europeu e dos Estados Unidos eram mais orientadas para a produção; não havia preocupação com a venda, pois tudo o que era produzido era consumido; a atenção era voltada à qualidade dos produtos.
- **A era da venda:** compreendida entre 1925 e início de 1950, predominava o domínio das técnicas de produção; havia preocupação com escoamento de excedentes de produção, com ênfase à força de vendas e; a fim de apoiar o trabalho dos vendedores, as empresas passaram a anunciar seus produtos.
- **A era do marketing:** após a crise de 1929, o cenário passou a ser marcado pela grande depressão que tomou conta dos Estados Unidos. No Brasil, ocorreu uma grande queima do café, tido como o principal produto de exportação. A dificuldade na obtenção de dinheiro tornou o mercado consumidor dos dois países sem poder de compra. Nessa tentativa de conquistar os consumidores que restaram, Cobra esclarece que o Marketing, nos Estados Unidos, é evidenciado com uma importância ainda maior. Com atenção mais voltada ao mercado, as organizações puderam sobreviver à depressão. O produto ganhou importância. Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu nos Estados Unidos o fenômeno dos *baby boomers*, trazendo, assim, uma nova geração de consumidores. Este exemplo ilustra apenas uma parte histórica para compreendermos como as oportunidades de mercado surgem e como as organizações procuram direcionar seus esforços, por intermédio do Marketing, para aproveitá-las.

Yanaze (2000: *online*) confirma que a expressão “Marketing” foi cunhada a partir do final da Segunda Guerra, “no período em que a reconstrução das economias dos países europeus, particularmente daqueles que tiveram seus territórios mais afetados pelos

conflitos armados, estava em processo”. Assim, essa reconstrução, liderada pelos Estados Unidos, gerou benefícios para as organizações norte-americanas, as quais puderam então expandir suas atividades para aqueles países contemplados no Plano Marshall<sup>20</sup>.

O pós-guerra marcou, assim, o crescimento das empresas e o surgimento de um novo tipo de consumidor “mais exigente, imediatista e com disposição de aproveitar melhor a vida por meio do consumo de produtos e serviços”. Consumidor esse que “(...) emerge das transformações do mundo provocadas pelo reconhecimento do poder destrutivo da guerra” (YANAZE, 2000: *online*) – uma observação bastante pertinente do autor, sobretudo à capacidade de transformação, inerente ao ser humano.

### **3.3. As funções, o marketing mix e os conceitos centrais de Marketing**

Ao definir Marketing, Kotler estabelece uma distinção entre definições sociais e gerenciais. Uma definição social que mostra o papel desempenhado pelo Marketing na sociedade é “proporcionar um padrão de vida superior”. Daí uma preocupação em décadas mais recentes com a qualidade do produto e em investigar como o processo de sua produção respeitará as condições ambientais, preservando, inclusive, recursos naturais para gerações futuras. Em sua abordagem, entretanto, a definição social é de que Marketing “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (2000: 29-30).

Quando se atribui o aspecto gerencial a Marketing, Kotler o define assim: “Administração de Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (2000: 30). Também vale destacar uma expressão das mais conhecidas por estudiosos e profissionais de Marketing, que é “marketing mix”, criada por Neil Borden, uma

---

<sup>20</sup> Conhecido oficialmente como Programa de Recuperação Européia, o Plano Marshall foi o principal plano dos Estados Unidos para a reconstrução dos países aliados da Europa nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial. O nome da iniciativa está relacionado a George Marshall, secretário de estado dos Estados Unidos.

definição decorrente da necessidade de se visualizar a tarefa de Marketing como um processo de mistura de diferentes áreas. O conceito promovia a integração de Marketing em 12 funções: planejamento de produto; precificação; *branding*; canais de distribuição; venda pessoal; propaganda (*advertising*); promoções; embalagem; displays; serviços; transporte e estocagem e; coleta e análise de informações (Borden, 1950, apud ROCHA JR. *et al*, 2009: 118).

Mais tarde, em 1960, foi Jerome McCarthy, entretanto, quem popularizou os quatro 4Ps (*Product, Price, Place, Promotion*). “Todas as organizações empresariais, tendo ou não fins lucrativos, encontrariam nos 4 Pês de McCarthy sua base de interação com o mercado” (YANAZE, 2006: 25). A rigor, explicam Rocha Jr. *et al*, “Produto, Preço, Praça (ou Ponto-de-venda) e Promoção são derivações da classificação de Borden”. Outros estudiosos, na década de 50, também foram fundamentais para a compreensão de Marketing, como Wendell R. Smith, na conceituação a respeito de segmentação de mercado, embora ainda restrita às variáveis demográficas, e Abraham Maslow, um dos grandes expoentes para o estudo do comportamento do consumidor, a partir da criação da Hierarquia das Necessidades, entre outros pesquisadores.

Smith, Borch, McKitterick e Keith são os precursores, de acordo com Carlos Pereira *et al* (2009: 523) “do que se convencionou chamar o conceito de marketing, interpretado como filosofia de ação empresarial, a qual pautou a gerência de marketing (prática) a partir dos primeiros anos da década de 1960”. Nesse ano, especificamente, Theodore Levitt introduziu o conceito de “miopia de marketing”, por intermédio de um artigo publicado na Harvard Business Review, cuja base era propor mais atenção ao que, de fato, representariam as necessidades e desejos dos consumidores, em crítica à decisão das organizações que produziam apenas o que entendiam como necessário, motivadas pela busca na eficiência da produção.

Ainda na mesma década, precisamente em 1967, cabe registrar a publicação da primeira edição de “Administração de Marketing”, de Philip Kotler, que reuniu conhecimentos em Marketing até então debatidos e disseminados nas décadas anteriores. Não ofereço Kotler como referência única no estudo de Marketing, mas entendo que o autor, em seu campo de atuação, permite estabelecer um vínculo com a contemporaneidade, período em que se localiza minha pesquisa. Por isso, penso ser necessária uma breve síntese do

que ele intitula hoje de “conceitos centrais de Marketing” (2000: 30-37), o que permite identificarmos muitos dos fatores vivenciados historicamente nos campos da teoria e da prática gerencial, já descritos em sua maioria anteriormente:

- **Mercados-alvo e segmentação:** quando são identificados e traçados perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e mix de marketing (ou compostos de marketing) variáveis.
- **Profissionais de marketing e clientes potenciais:** o primeiro grupo é aquele composto de pessoas que buscam uma resposta de outra parte, os chamados clientes potenciais (*prospects*).
- **Necessidades, desejos e demandas:** necessidades representam exigências humanas básicas, que se tornam desejos quando destinadas a condições específicas de satisfazê-las.
- **Produto ou oferta:** necessidades e desejos são satisfeitos com produtos, os quais representam as ofertas.
- **Valor e satisfação:** produto ou oferta atinge seu êxito se trazer valor e satisfação ao comprador-alvo.
- **Trocas e transações:** engloba a obtenção de um produto desejado de alguém ofertando-se algo em troca. Transação é a condição em que, durante uma negociação, chega-se a um acordo.
- **Relacionamentos e redes:** a rede de marketing é o resultado final do marketing de relacionamento, responsável por constituir esse patrimônio corporativo (relacionamento). Essa rede é composta pela empresa e seus *stakeholders*.
- **Canais de marketing:** a fim de atingir um mercado-alvo, a organização se utiliza de três tipos de canais. O primeiro é representado pelos canais de comunicação para transmitir mensagens a compradores e deles obter mensagens (jornais, revistas, rádio,

Internet etc.). O segundo refere-se aos canais de diálogo (e-mail e telefones de ligações gratuitas) e o terceiro são os canais de distribuição.

- **Cadeia de suprimento:** é a que se estende das matérias-primas aos componentes dos produtos finais, que são levados então aos consumidores finais.
- **Concorrência:** engloba todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador pode considerar. Existem quatro tipos de concorrência: de marcas, setorial, de forma e genérica.
- **Ambiente de marketing:** além da concorrência como uma das forças no ambiente em que a organização atua, inclui o ambiente de tarefa (com os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta) e o ambiente geral (formado pelos ambientes demográfico, econômico, natural – meio ambiente, tecnológico, político-legal e sociocultural).
- **Mix de marketing:** representa o conjunto de ferramentas de marketing utilizado para que a organização atinja seus objetivos de marketing em seu mercado-alvo. São os 4Ps do marketing, descritos por McCarthy: produto, preço, praça e promoção.

Diante deste resumo a respeito de conceitos centrais do Marketing, percebemos que a Comunicação, como sistema, está presente em todos os processos. O “P” de “promoção” comumente a identifica no mix de marketing e é, por definição, o que inclui “todas as atividades de comunicação e promoção da empresa nos mercados-alvo” (2000: 109).

### **3.3.1. As definições: das mais simples às mais complexas**

Historicamente, o estudo de Marketing passou por contextualizações em diferentes momentos econômicos, políticos ou sociais, para a compreensão do que de fato representa. Observando as definições hoje encontradas em dicionários, compreende-se que Marketing é o conjunto de estratégias, atividades, ações, operações e técnicas, ora voltado ao objetivo de lucros e vendas ora voltado ao consumidor e ao cliente.

A maioria dessas definições inclui também o estudo do produto ou serviço, necessidades de mercado, pesquisas, como forma de seu desenvolvimento. Marketing, assim, seria:

<b>Aulette</b>	“Conjunto de técnicas de comercialização de produtos ou serviços, envolvendo pesquisas de mercado, adequação e promoção junto aos consumidores etc.; publicidade feita para favorecer a venda de um produto ou serviço, ou para influenciar o público favoravelmente em relação a uma ideia, pessoa, empresa etc.”.
<b>Houaiss</b>	“Estratégia empresarial de otimização de lucros através da adequação da produção e oferta de suas mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, para isso recorrendo a pesquisas de mercado, design de produtos, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda etc.; conjunto dessas atividades; composto de marketing, marketing mix; conjunto de ações, estrategicamente formuladas, que visam influenciar o público quanto a determinada ideia, instituição, marca, pessoa, produto, serviço etc.”.
<b>Melhoramentos</b>	“Conjunto de operações executadas por uma empresa envolvendo a venda de um produto, desde a planificação de sua produção até o momento que é adquirido pelo consumidor”.
<b>Michaelis</b>	“Conjunto de operações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor”.
<b>Novo Aurélio</b>	“Conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor”.

Para a AMA (American Marketing Association Marketing), em definição de 2005, “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. Richers (1981: 18) definiu Marketing como “as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos”. Já na interpretação de Kotler e Armstrong (2003: 3), “Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”.

### **3.3.2. O marketing centrado no ser humano**

É imprescindível considerarmos também a revolução da tecnologia da informação nos entendimentos a respeito de Marketing. A virtualização das relações humanas faz parte dessa realidade. O consumo, meios de distribuição e propaganda tiveram impactos significativos com a Internet e as conexões estabelecidas em redes sociais. Nessa direção, Kotler *et al* (2010) relacionam a evolução histórica do Marketing em três fases:

- **Marketing 1.0:** centrada no produto, entende-se como uma era caracterizada pelo predomínio da tecnologia de produção. A ideia era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. O objetivo: vender produtos.
- **Marketing 2.0:** a era orientada para o cliente, com predomínio da tecnologia da informação e o advento da Internet. Os consumidores, mais bem informados, podem facilmente comparar diferentes ofertas de produtos semelhantes. O cliente é quem define o valor do produto. A abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing. O objetivo: satisfazer e reter consumidores.
- **Marketing 3.0:** a era voltada para os valores. Tem o que Kotler define como força propulsora: a nova onda de tecnologia. É a fase em que as empresas mudam da

abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: “com mente, coração e espírito”. O objetivo: fazer do mundo um lugar melhor.

Na fase 3.0, os autores destacam ainda a participação dos consumidores nas redes sociais e a sua interação com as organizações, o que requer maior atenção dos profissionais de Marketing. Talvez resida aí o tom por vezes “romanceado” desta fase em que essas relações, embora virtualizadas, precisam ser levadas em conta em Marketing, já que os consumidores são reais e capazes de promover debates em torno de opiniões sobre marcas, produtos e serviços.

### **3.4. O relacionamento, as vendas e as divergências**

Os registros e menções a conceitos e a autores propostos até aqui têm como objetivo evidenciar a complexidade do assunto, considerando suas divergências e até convergências em torno do tema, por compreender estarem ligados, direta ou indiretamente, ao problema de pesquisa desta dissertação. Como é o caso do Marketing que, no entendimento de alguns dos autores que o estudam, precisa ser compreendido por toda a organização, com o propósito de cumprimento de seus objetivos institucionais ou mesmo mercadológicos, como nesta manifestação de McKenna:

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção deste mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa (...) é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação (1999: 6).

Noto que o autor busca levar o Marketing como “filosofia” a todos que trabalham em uma organização a fim de que compreendam a importância de seus fundamentos. De certo modo, podemos inferir que essa “filosofia” precisa ser aplicada ao “processo”, no qual, existe também o relacionamento entre funcionários e com o cliente. Em outras, palavras: compreendendo a quem se quer atender, existe uma possibilidade de assegurar-se a esse cliente produtos ou serviços com mais qualidade. E essa satisfação

que será proporcionada ao cliente o ajudará a permanecer como um consumidor que, se bem atendido e satisfeito em suas necessidades e desejos, voltará a comprar daquela organização.

A menção à passagem de McKenna está em uma de suas obras, intitulada “Marketing de Relacionamento”. Convém ressaltar que relacionamento é um dos conceitos centrais já descritos por Kotler. Neste caso, o relacionamento caracteriza a forma de comunicação com o mercado, o que demanda estratégias a serem trabalhadas para cumprir a finalidade anteriormente descrita. Ainda assim, muitos outros “deslocamentos” de Marketing têm sido amplamente definidos ou divulgados, o que o distancia, a princípio, de sua correta compreensão. Retomo Yanaze para nos ajudar a entender esta interpretação:

‘Marketing de Relacionamento’ é a expressão comumente utilizada para caracterizar o esforço da empresa em relacionar-se bem com seu mercado, quando, na realidade, este sempre foi, e é, a base do Marketing como política empresarial. Afinal, a organização não deve somente manter uma boa relação com os seus clientes, mas, sim, com todos os outros públicos que a cercam: fornecedores, instituições bancárias, órgãos do governo, comunidade, ONGs, academia, mídia, distribuidores, funcionários, acionistas etc. Para tal, nenhuma expressão é mais adequada do que a originalmente cunhada para essas atividades: ‘Relações Públicas’ (2000: *online*).

Essa ênfase ao relacionamento com diferentes *stakeholders* ajuda-nos a compreender o quão presente a Comunicação se faz nesse processo. Não por acaso, o autor defende “Relações Públicas” como expressão mais adequada para as atividades descritas, evitando-se, dessa maneira, o “deslocamento” de Marketing, em sua concepção original, para Marketing de Relacionamento. É certo que as diversas áreas de conhecimento nos trazem infinitas possibilidades para compreendermos diferentes assuntos, mas considero adequado reafirmar que o relacionamento, ainda que visto como estratégico, não requer “deslocamentos” desnecessários:

O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios. Assim a comunicação adquire papel estratégico e relações públicas pode ajudar as organizações no seu processo de comunicação estratégica, fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos (FREITAS, 1997: 42).

Nesse aspecto, é preciso aprender com todas as áreas de conhecimento e aceitar que a ação, com resultados mensuráveis, é sempre mais importante do que a tentativa de definir ou redefinir conceitos para aquilo que já existe. “O pessoal de marketing tem que parar de ver o ‘cliente como alvo’ e passar a enxergar cada cliente como um relacionamento a ser cultivado (...) (KOTLER, 2001: 19). É desse aprendizado que o próprio Marketing terá condições de avançar em seus estágios e passar de um produto fixo para um produto adaptável e estruturar melhores ofertas na prestação de serviços, entre outras possibilidades.

Além de ocorrerem “deslocamentos”, Marketing tem sido rotineiramente confundido com outras áreas ou atividades, como é o caso de Vendas e Propaganda: “(...) embora essas atividades tenham a ver com marketing, já que fazem parte do composto promocional, não podem e não devem ser consideradas como sinônimos” (DANTAS, 2005: 33). O assunto fica mais claro na observação feita por Levitt:

(...) A venda enfoca as necessidades do vendedor; o marketing, as necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e o consumo final (1960, apud KOTLER, 1980: 42)

Para Drucker, “(...) a meta do marketing é tornar a venda supérflua; é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda sozinho” (2001: 36). Para conhecer bem esse cliente, voltamos o nosso foco ao relacionamento e, portanto, à necessidade de uma comunicação eficaz com esse público. Ainda segundo esse autor, o ideal é que o marketing “deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível” (1973: 64-65).

Como popularmente diríamos, “seria muita pretensão” pensarmos dessa forma, mas concluo que a ideia do autor é apontar que tudo na organização precisa funcionar adequadamente. Nesse ponto, entendo que isso seja possível se houver o entendimento claro entre Marketing e Comunicação, como sistema, para as aplicações necessárias que permitam às organizações chegar perto da ideia – ou desejo – de Drucker. Concordo, assim, com Yanaze (2005: 14), quando ele afirma que: “Uma organização cumprirá melhor sua razão-de-ser à medida que tenha um marketing mais eficiente. Este, por sua

vez, será tão mais eficiente e eficaz quanto melhor usar o seu instrumento mais destacado, a comunicação”.

### **3.5. A interpretação equivocada entre Marketing e Comunicação**

O termo “Marketing” tem sido recorrentemente utilizado nas mais diversas situações para caracterizar ações cujos objetivos não correspondem à sua real interpretação. “A popularização da palavra marketing, pode-se afirmar, levou a uma certa ‘vulgarização’ do seu conceito, distorcendo sua essência e induzindo as pessoas a uma ideia equivocada quanto ao seu verdadeiro sentido” (DANTAS, 2005: 15).

No Brasil, ao longo do tempo, Marketing passou a ser discutido como um termo mais popular e, dessa forma, por vezes ouvimos expressões que fogem ao que pretendemos identificar como ações decorrentes desse campo de estudo. Richers (2000: 3) atribui a três fatores a possível explicação de como, no Brasil, o Marketing tornou-se uma expressão tão popular. O primeiro estaria relacionado ao processo revolucionário de substituição de importações, transformando o país de uma economia agrícola a uma nação industrializada: “Ao longo desse processo, não só adotamos tecnologias inovadoras mas também novos métodos administrativos, entre eles o marketing”, argumenta.

Já o segundo ponto teria relação com a difusão de inovações por intermédio de escolas de ensino superior e cursos especiais, inspiradas no modelo norte-americano, e o terceiro estaria na associação ao sistema de comunicação representado tanto pela mídia impressa quanto falada. E também acrescenta criticamente Richers, “à ação de algumas agências de publicidade, que usam, e às vezes abusam, da palavra marketing, associando-a indevidamente a ações, fatos e conceitos que não lhe dizem respeito”. Nesse aspecto, o autor afirma que “conceitualmente certo ou errado, o marketing passou a fazer parte do jargão administrativo, comercial, político e até filantrópico do país”.

Compreendo que essas referências contribuem para entendermos as muitas variações que se seguiram na interpretação de marketing, desencadeando até mais distorções quando o termo também passou a ser acompanhado por outras palavras – marketing

cultural, marketing interno, marketing pessoal, marketing político e marketing social, por exemplo – resultando em novos conceitos. É o “deslocamento” ao qual me referi anteriormente. No entanto, o que enfatizo, neste momento, é o uso da palavra Marketing em nosso dia-a-dia como representação do que, muitas vezes, pode estar associado à Comunicação.

Para Yanaze (2005: 7), quando algumas pessoas querem dizer “fazer marketing” desejam expressar, na verdade, um “conjunto de esforços de apresentação de um produto, proposta, serviço ou ideia, geralmente relacionado à persuasão, à venda e à promoção”. Tal confusão ou mesmo liberdade de linguagem, como melhor define o autor, deve-se ao seguinte fato: “a comunicação é ferramenta do marketing, mas uma ferramenta necessária – sem ela o marketing não pode existir – que compreende significativa parte das ações do marketing. Embora não seja todo o marketing, a comunicação é uma boa parte dele”.

A observação anterior a respeito de um dos fatores responsáveis pela popularização do termo “Marketing”, feita por Richers, e o apontamento de Yanaze encontram convergência com o que nos aponta Zelas:

São divulgados diariamente, em todos os veículos de comunicação, artigos e reportagens sobre marketing, quando na verdade estão tratando unicamente de estratégias de comunicação, o que leva a opinião pública a ter uma visão distorcida dos conceitos de marketing aplicados aos negócios e às organizações (2002: 30).

Yanaze propõe a revisão da própria palavra Marketing, “bastante desgastada por estar sendo utilizada, geralmente de forma inadequada, para designar atividades as mais variadas”. Segundo o autor, esse mau uso do termo remete-nos inicialmente à ideia de que Marketing tem equivalência à Promoção:

(...) tornou-se comum ouvirmos a afirmação de que determinado produto é ruim, mas seu ‘marketing’ muito bom. Ora, não é necessário que façamos muitas análises para constatarmos que, se o produto é ruim, se seu preço é inadequado e sua distribuição ineficiente, seu marketing não pode ser ‘muito bom’; ao contrário, ele é, necessariamente, péssimo. O que pode ocorrer é de sua comunicação ser muito boa, não seu marketing (2000: *online*).

Essa descrição costuma representar uma das confusões mais recorrentes entre Comunicação e Marketing. Também é importante ilustrar com outro exemplo proposto

por Yanaze em relação ao uso da Internet como veículo de comunicação de uma organização que levou à criação da expressão marketing digital: “O mais adequado seria comunicação digital, ou mesmo a expressão marketing na era digital. Marketing digital é praticado pelas organizações que vendem produtos relacionados a essa tecnologia” (2006: 15). Embora sejam muitos os exemplos de que esse distanciamento entre um termo e outro acontece, a mesma situação nos abre caminho para refletirmos sobre situações semelhantes quanto à pouca clareza existente entre Comunicação Interna e Marketing Interno.

#### 4. A comunicação interna além dos meios

Sabemos que a comunicação administrativa viabiliza todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes, e, portanto, não se confunde com a comunicação interna (KUNSCH: 2003, 152-153). Por ser um setor planejado, Kunsch acrescenta que a comunicação interna torna viável toda a interação possível entre a organização e seus empregados e utiliza ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica, como no caso do marketing interno que será descrito mais adiante.

A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização permitindo seu pleno funcionamento. Como já abordado no capítulo 2 desta dissertação, Kunsch define a comunicação interna como área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização.

Para Carvalho, a comunicação interna representa o “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 (...)”. Simultaneamente, entende ser decorrente da cultura da organização e elemento que consolida os valores próprios da cultura. “Desempenha, portanto, papel preponderante na formação do clima organizacional<sup>21</sup> e na construção da imagem institucional diante do público interno” (2005: 72).

De acordo com Zanluchi e Copetti, a comunicação organizacional interna apresenta uma diversidade de conceitos. Entre eles, as autoras descrevem que

Kreeps (1990) a entende como um processo, através do qual, os membros da organização obtêm informações pertinentes sobre ela e suas mudanças. O autor enfatiza que a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação aos membros da organização, na qual a informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização (2004: 3).

---

<sup>21</sup> “Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. (...) é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. (...) refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização” (MATOS, J. *et al*, 2007: 267)

#### **4.1. A estrutura, os investimentos e a inclusão no plano integrado**

Ao concebermos a comunicação interna como uma área planejada, torna-se relevante identificarmos como as organizações no Brasil vêm investindo na comunicação interna para viabilizar algumas de suas premissas até aqui descritas. De acordo com pesquisa<sup>22</sup> realizada pela Aberje em 2007, a comunicação interna em grandes empresas brasileiras vem se estruturando e ganhando maior importância no contexto organizacional. Estruturalmente, as áreas de comunicação interna se caracterizam por equipes de até três (40,2%) a cinco funcionários (30,5%), na maioria das empresas participantes da pesquisa, ultrapassando 10 colaboradores (10,4%) quando há organizações com grandes populações internas. Nesse último caso, aproximadamente 90% dessas empresas empregam mais de 5.000 pessoas.

No que se refere a investimentos financeiros, o estudo demonstrou que os recursos destinados à comunicação interna ainda são estáveis e tímidos. Nesse sentido, concluiu-se que, em média, são gastos anualmente 100 reais por funcionário, seja a organização composta por 5.000 ou 30.000 funcionários. É preciso ainda incrementar as estratégias de valorização dos funcionários pelas organizações que participaram da pesquisa, na direção de serem considerados *stakeholders* fundamentais na construção da reputação da empresa. Houve progressos em relação a isso, alerta o estudo, mas 65% dos profissionais entrevistados acreditam que a comunicação interna deixa de atender plenamente às necessidades de informação do público interno.

Ainda de acordo com o estudo da Aberje, 68% das empresas consultadas afirmam que a comunicação interna é parte de um plano de Comunicação Integrada, o que pressupõe haver um “tratamento alinhado e simultâneo da comunicação para com os públicos interno e externo”. Vale acrescentar que não há, contudo, um plano integrado de comunicação em 49% das empresas do setor de serviços e em 57% do setor industrial. Naquelas que não têm um plano integrado, 41% dos entrevistados consideram que a comunicação é vista pela alta direção como área estratégica (o equivalente a 67,7% na

---

<sup>22</sup> Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007. O estudo contemplou uma amostra de 164 companhias classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, que, juntas, empregam mais de um milhão de funcionários.

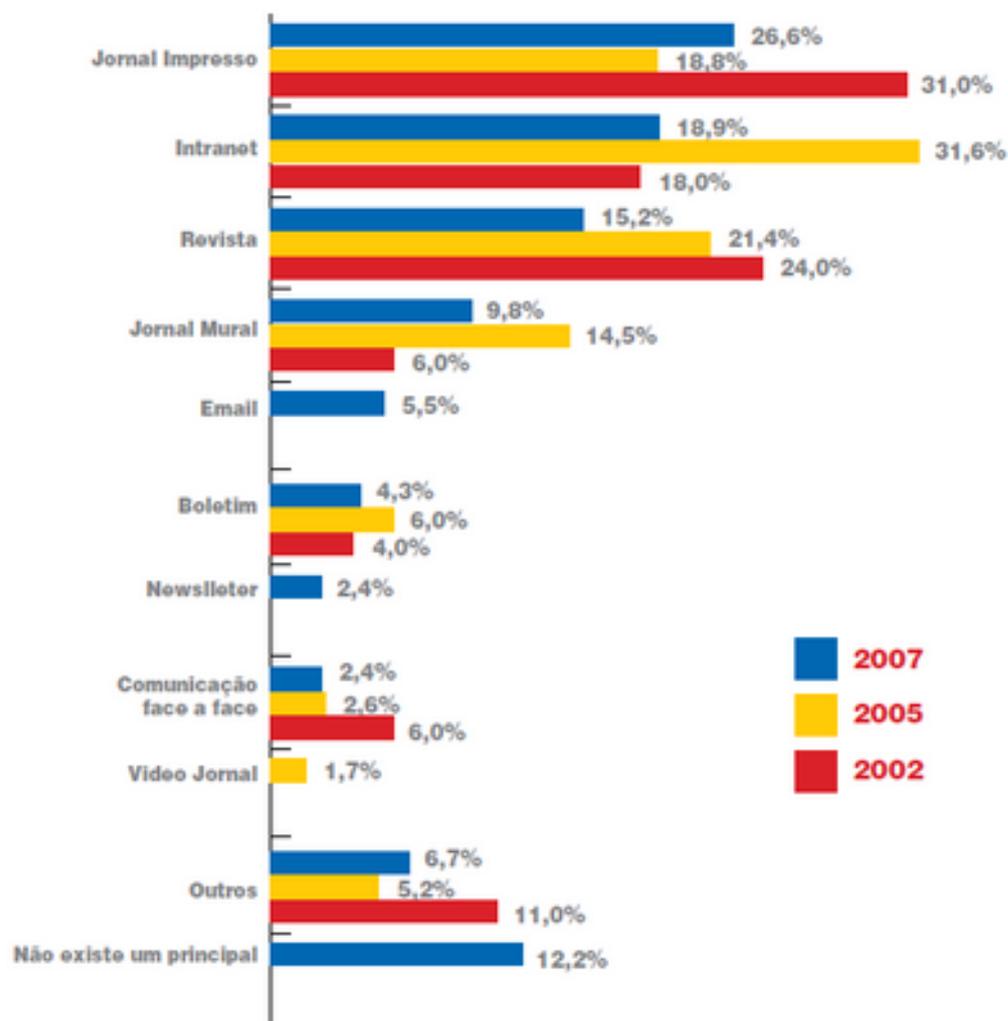
amostra), e 39% que a comunicação é percebida como área de apoio (ou 22,6% na amostra).

#### **4.1.1. Os meios contemplados para veiculação de informações**

Entre os canais de divulgação mais utilizados na comunicação interna, o jornal impresso foi citado na pesquisa Aberje 2007 como o principal veículo de informação (22,6%), posição antes ocupada pela intranet na edição de 2005. Os realizadores do estudo relatam haver uma grande dispersão das respostas a respeito dos canais de divulgação mais utilizados na comunicação interna.

Ao considerarmos o percentual de canais de comunicação face a face (2,4%), por exemplo, podemos entender que esse meio não tenha sido necessariamente avaliado pelos respondentes como um canal de obtenção de informação, como lhes questionou os realizadores da pesquisa, mas um meio para debate e diálogo, ou seja, um canal em que a informação não está pronta e, sim, sendo construída. Trata-se de uma observação particular que faço, mas necessária para interpretar que o diálogo estrutura ideias e conhecimentos que, provavelmente, sejam concluídos e depois veiculados em outros meios.

A seguir, a distribuição apontada pela pesquisa:

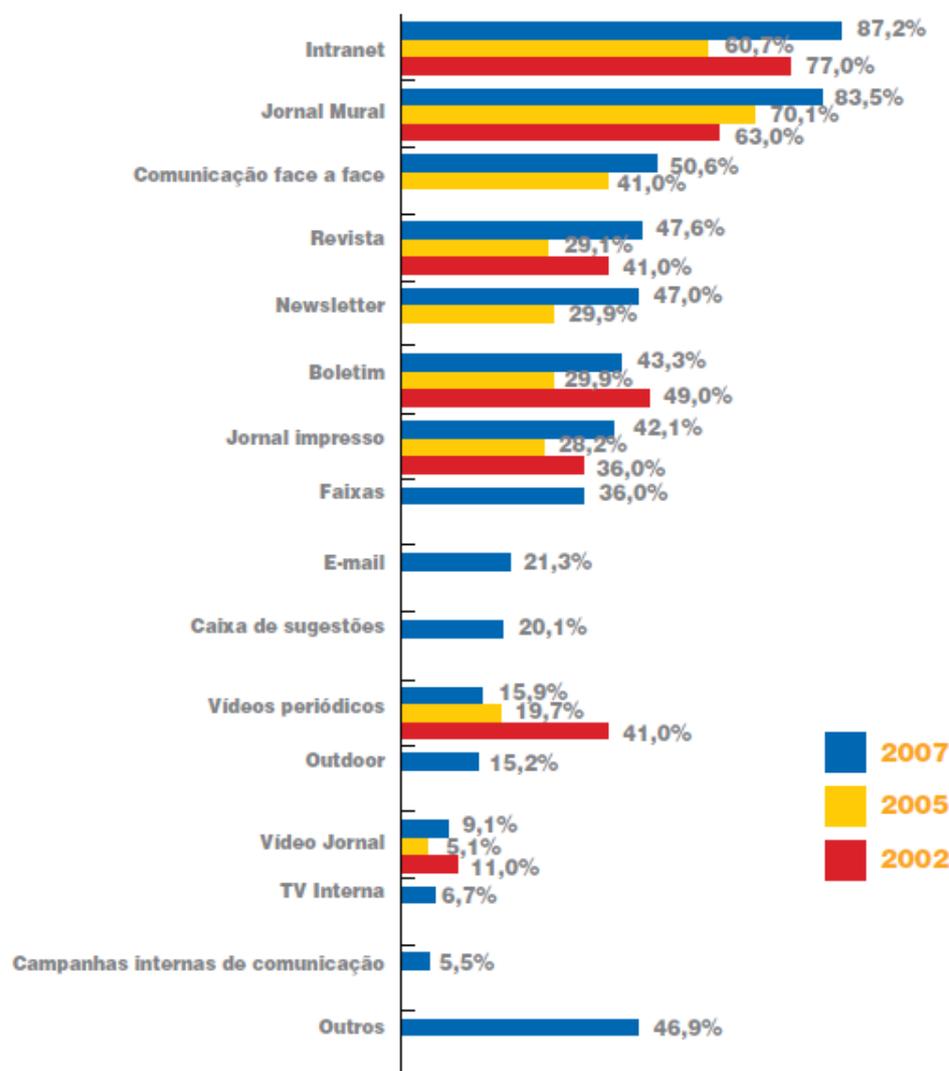


**Ilustração:** Pesquisa Aberje 2007 (reprodução)

Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa\\_Com\\_Interna\\_2007.pdf](http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf)>, p. 22.

#### 4.1.2. O uso de diferentes veículos e a agilidade da informação

Existe uma diversidade de veículos adotados pelas empresas para realizarem sua comunicação interna: a Intranet e o jornal mural ganham maior destaque, seguidos da revista, *newsletter* e boletim, em pelo menos metade das empresas consultadas:



**Ilustração:** Pesquisa Aberje 2007 (reprodução)

Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa\\_Com\\_Interna\\_2007.pdf](http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf)>, p. 24.

É importante lembrar que uma comunicação interna participativa, segundo Kunsch (2003: 159), por meio de todo o instrumental disponível – murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc. –, “envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que ocorrem no país e no mundo”.

Na pesquisa de 2007, 32,9% dos entrevistados declararam não existir nenhum tipo de comunicação exclusivamente voltada ao nível gerencial. As respostas foram bastante pulverizadas, sendo que a comunicação face a face apareceu com 3,7%. A circulação diária do principal veículo de comunicação teve relativo crescimento em 2007,

conferindo a necessidade de mais agilidade dos meios de comunicação e acesso às informações nas organizações.

Quando a comunicação é ágil e eficaz, as pessoas passam a compreender melhor suas tarefas, os funcionários tornam-se mais envolvidos no cargo e tendem a apresentar excelentes desempenhos, com baixo índice de faltas e atrasos e grande integração com os demais departamentos. Funcionários que não estão efetivamente comprometidos com o seu trabalho, não se conhecem, não conhecem a empresa onde trabalham, são extremamente prejudiciais em um contexto de intensas mudanças e competitividade entre os mercados (MYCZLOWSKIL e GIÁCOMO, 2007: 4).

Eis uma das muitas razões para que se priorize a agilidade nas formas de comunicação interna nas organizações, já que o mercado, como amplamente mencionado ao longo desta dissertação, é igualmente ágil e muda constantemente.

#### **4.1.3. O comando das áreas de comunicação interna**

Nos períodos comparativos da pesquisa Aberje, notou-se uma diminuição do percentual de profissionais formados em Jornalismo que lideram a área de comunicação interna: 2007 (34,1%), 2005 (47,9%) e 2002 (54,0%). Mesmo assim, ainda representam a maioria. Já os profissionais com formação em Relações Públicas aparecem em seguida: em 2007 (22,0%), 2005 (15,4%) e 2002 (32,0%), um aumento, portanto no período mais recente da pesquisa.

É interessante acrescentar que, além da qualificação do perfil dos profissionais que conduzem a comunicação interna nas organizações, a área tem ganhado frequentemente o status de diretoria ou gerência nas grandes empresas, o que confere importância estratégica para os negócios e para viabilizar ações que valorizem o público interno.

#### **4.2. O diálogo, a conversação e o debate**

Um ambiente organizacional que esteja estruturado dentro de uma cultura socialmente responsável pregará entre seu público interno uma postura ética nos relacionamentos que deve estabelecer com seus *stakeholders*. Como lembra o Instituto Ethos, a relação entre ética e responsabilidade social é que a primeira é a base da segunda, expressa nos princípios e

valores adotados pela organização. Não existiria, assim, responsabilidade social sem ética nos negócios.

Em pouco tempo, os clientes pensarão das empresas o mesmo que os seus empregados. Por isso, a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas (MARCHESI, 2005: 47-48).

A comunicação interna está sempre presente em toda a organização, tanto nos debates que levam as organizações a definirem seus planos estratégicos, que nortearão suas atividades e relacionamentos com o mercado, quanto como apoio para a difusão de seus valores. Com maior ou menor intensidade, ela sempre estará presente. Nesse sentido, torna-se possível associar a comunicação interna a uma prática discursiva que deve contar com a colaboração de todos para que questões que atingem coletivamente uma dada organização sejam melhor entendidas e solucionadas.

O conhecimento compartilhado é uma das funções da comunicação interna, podendo ser compreendido como a realização de trocas formais e informais por meio de interações que estão ocorrendo e que mobilizam o conhecimento disperso em toda a organização (Makaëla *et al*, 2004, apud BELTRAND e GOMES, 2009: 137).

A ética da responsabilidade, tal como caracterizada por Herrero (2002: 84), exige a participação discursiva e responsável de todo ser humano na solução racional dos problemas de sua vida prática e, por isso, requer dois elementos: o diálogo e a esfera pública. Habermas nos lembra que o diálogo não está ligado a formas instrumentais de ação (estratégicas), que dependem de formas egocêntricas de cálculo e estratégia. Segundo ele, citado por Stevenson (1997), o diálogo se realiza por meio da ação comunicativa, na qual “os atores são preparados para se comprometerem com regras que são o resultado do acordo racional”.

A ação comunicativa permite que os parceiros de uma interação possam negociar entendimentos rumo a uma interpretação de um problema que os afeta, seja ele relacionado a algo do mundo objetivo; do mundo social das instituições, tradições e valores ou dos nossos próprios mundos subjetivos. São demandas que agem sobre esses mundos que permitem investigar intersubjetivamente questões de verdade, justiça e gosto.

Stevenson lembra ainda que Habermas destaca o fato de que sermos usuários da linguagem significa que estamos comunicativamente aptos a alcançar um entendimento recíproco. Isso se deve ao fato de que, no ato de fala, testamos nossos pontos de vista e argumentos, expondo-os aos outros e submetendo-os ao julgamento alheio. Assim, diante das críticas e questionamentos feitos por nossos parceiros de interação, somos convidados a rever nossa postura, de modo a chegar a um acordo que, mesmo sendo provisório, pode nos auxiliar a promover alternativas de resolução de um problema. É justamente esse processo de troca de razões e argumentos com o objetivo da compreensão mútua que dá origem à esfera pública.

Essa esfera pode ser compreendida, ao mesmo tempo, como o espaço social e o processo discursivo nos quais os assuntos públicos são discutidos pelos diversos atores concernidos, tanto públicos quanto privados. Tal processo forma a opinião pública que, por sua vez, surge como resultado de uma rede de diálogos e debates no âmbito da sociedade civil com o potencial de ser enviada aos governos, no sentido de exercer pressão sobre eles conforme os desejos que se tem ou reivindicações para soluções de assuntos com objetivos comuns.

Esse processo de discussão recíproca e troca de pontos de vista não ocorre só no ambiente externo à organização. É importante que os profissionais que atuem nas atividades da comunicação organizacional considerem, no contexto da comunicação interna, um programa de comunicação face a face como um dos meios para a formação de uma esfera propícia à discussão de assuntos que são de interesse tanto da organização quanto dos próprios funcionários. De nada adiantará um grande mix de veículos e ações de valorização ou reconhecimento do público interno se não houver a possibilidade de diálogo por intermédio de pelo menos um canal:

Atualmente as organizações já tendem a perceber o funcionário como sendo um dos agentes que podem determinar a produtividade organizacional. Ouvir e respeitar suas crenças e opiniões faz com que se sintam parte do processo, levando-os ao envolvimento cada vez maior com o cargo que ocupa e conseqüentemente trazendo maior envolvimento e comprometimento com a organização (MYCZLOWSKIL e GIÁCOMO, 2007: 3).

Como bem assinala Kunsch (2003: 154), uma boa conceituação de comunicação interna é aquela presente no Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia há mais de duas décadas e que contemplava o diálogo: “A comunicação interna é uma ferramenta

estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia, 1985).

É fato que o diálogo deve fazer parte do dia-a-dia das organizações e ser valorizado na comunicação interna a fim de se perseguirem objetivos que permitam compatibilizar os interesses descritos anteriormente. Caravantes *et al* lembram que um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, em que as necessidades de defesa são minimizadas. Por essa razão, “exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas” (2005: 256).

A construção de projetos e de uma organização melhor para todos se faz em torno dessa interação, a qual depende também do entendimento de todas as pessoas que dela fazem parte. Como processo relacional, a comunicação deve compreender, afinal, uma ação dialógica capaz de estabelecer articulações entre diferentes colaboradores e contextos ligados à organização (MATOS, H., 2009: 198). Também devemos destacar que

A comunicação face a face é essencialmente um processo interativo e didático. As pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo, e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos, que podem ser verbais ou não verbais (FORT *et al*, 2009: 94).

Esse meio representa também um instrumento de gestão empresarial e exerce um importante papel na formação do clima organizacional e na construção de imagem de uma organização, o que exige uma comunicação oral eficiente. Não deve ser considerado um instrumento isolado, mas complementar aos demais esforços da comunicação interna. Afinal, nem todos os interlocutores possuem facilidade para se comunicar, em um canal face a face, devido aos mais diferentes aspectos: desde fatores comportamentais que os levem à inibição natural até mesmo por temerem se expressar a respeito de uma ideia em que o ambiente organizacional tenha uma cultura pouco favorável à participação de seus colaboradores.

#### 4.2.1. As TICs e a comunicação interna

Hoje as novas tecnologias já permitem o debate nas organizações por diferentes meios. Sistemas de videoconferências, que combinam recursos multimídia, permitem, por exemplo, que reuniões sejam feitas para debater novos projetos e estratégias. O mesmo recurso pode ser aplicado para envolver as filiais e seus representantes em torno de temáticas que digam respeito aos interesses dos funcionários, além de permitir que suas experiências sejam compartilhadas. Esse é um exemplo de que a construção de um novo espaço aberto ao diálogo tende a ter como base a tecnologia da informação e a comunicação, que são aliadas do ambiente organizacional na contemporaneidade.

Nesse sentido, nas últimas décadas, presenciamos a evolução de muitas tecnologias e também as formas de comunicação decorrentes de diferentes recursos, como telefonia, TV, *hardwares*, *softwares*. Essa evolução, combinando recursos de TI (Tecnologia da Informação) e Comunicação, nos permitiu progressos em muitas áreas, assim como no ambiente das organizações e na forma como passamos a nos comunicar tanto com o ambiente externo quanto com o interno. “À primeira vista, as novas tecnologias de comunicação e informação parecem oferecer diversas vantagens sobre os meios de comunicação tradicionais, proporcionando um ideal para a comunicação democrática” (MAIA, 2002: 46). Os computadores passaram a fazer parte desse espaço, sendo utilizados como forma de transmitirem mensagens e conteúdos. A noção de espaço e distância ganhou outro sentido com o advento da Internet, pois ela

(...) permite que pessoas e empresas de diferentes partes do mundo trabalhem em conjunto em tempo real, e superem os limites naturais impostos pela distância geográfica. Fluxos de informação em tempo real, com base na rede, melhoram a eficiência ao reduzir a variabilidade de informações entre funcionários espalhados pelo mundo e entre participantes da cadeia de valor (TERRA e GORDON, 2002: 37).

Com base nessa realidade, é preciso ainda ressaltar a importância da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Neste cenário que tem a participação como uma de suas fortes características, Tapscott e Williams destacam que novas infra-estruturas colaborativas de baixo custo – desde a telefonia grátis via internet até *softwares* de código aberto ou plataformas globais de terceirização – permitem que milhares de indivíduos e pequenos produtores criem conjuntamente produtos, acessem

mercados e encantem os clientes de uma maneira que apenas as grandes empresas podiam fazer no passado (2007: 21-22).

No que diz respeito diretamente à comunicação interna, a Intranet e os Portais Corporativos tornaram-se um dos muitos meios de comunicação adotados por grandes organizações, com estímulo à participação e à construção de um ambiente mais produtivo. “Os instrumentos de comunicação interna que se originam da tecnologia, como a intranet, trazem novas perspectivas para a comunicação com os funcionários, já que facilitam a troca de informações no cenário organizacional” (BARTHS, 2007).

Os profissionais de comunicação organizacional, contudo, já notam que há limitações para o uso pleno da Intranet devido às características das atividades do público interno e de suas preferências, como apontou, inclusive, a Pesquisa Aberje 2007, em que o jornal impresso apareceu como o principal veículo de informação, em posto anteriormente ocupado pela Intranet na edição de 2005 da pesquisa. A Databerje<sup>23</sup>, por meio de estudos qualitativos, revela que os funcionários ainda preferem meios impressos, sobretudo nas indústrias, já que a possibilidade de acesso aos meios digitais é menor.

Nesse estudo, a Intranet estava disponível para pelo menos 50% dos funcionários em 62% das empresas consultadas, um percentual que vem sendo mantido ao longo dos anos em que a pesquisa foi realizada (59% em 2002 e o mesmo percentual em 2005). Não houve, como apontou o estudo, uma ampla democratização no acesso à Intranet nas organizações, embora o meio estivesse presente em 87,2% das empresas.

Vista de forma ampla e não apenas restrita ao contexto de comunicação interna, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) traz agilidade para o trabalho das pessoas, pois além de facilitar a comunicação entre elas, estimula a construção de novos projetos inerentes aos negócios da organização e apóia debates que sejam decorrentes da forma socialmente responsável como as organizações atuam. Nesse aspecto, as TICs muito contribuíram para o desenvolvimento das organizações, na forma de realizarem negócios e operações e até mesmo para apoiar a educação profissional, por intermédio de portais corporativos e sistemas de *e-learning*.

---

<sup>23</sup> Instituto Aberje de Pesquisa

### **4.3. O ambiente interno não é um ambiente de mercado**

Ao abordar o termo “marketing interno” nas organizações é necessário, inicialmente, retomar Kotler que define administração de marketing como o esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com mercados-alvo. Porém, ele mesmo questiona: “qual filosofia deve guiar os esforços de marketing de uma empresa? Que pesos devem ser atribuídos aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade?” (2000: 38). São interesses, explica, que entram, com frequência, em conflito.

Por essa razão, as atividades de marketing precisam ser apoiadas, de acordo com o autor, em uma “filosofia bem pensada” de marketing eficiente, efetivo e socialmente responsável. Nesse contexto, sugere cinco orientações para dar base às organizações nas suas atividades de marketing. São as orientações de produção, de produto, de vendas, de marketing e de marketing societal (2000: 38-39).

No que se refere à orientação de marketing, Kotler a define como uma filosofia empresarial que desafia as orientações de produção, de produto e de vendas. Dentro da orientação de marketing, a chave para alcançar as metas organizacionais, acrescenta, está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvos selecionados. Essa orientação, por sua vez, está baseada em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade.

O ponto que nos interessa para efeitos deste estudo é o que Kotler chama de marketing integrado. “Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes, o resultado é o marketing integrado. Infelizmente, nem todos os funcionários são treinados e motivados para trabalhar pelo cliente” (2000: 41-44).

O autor explica ainda que o marketing integrado ocorre em dois níveis. O primeiro é quando as diversas funções de marketing devem trabalhar em conjunto. São funções de marketing: força de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, gerência de produto, pesquisa de marketing. Todas essas funções, assim, devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente. O segundo nível é que o marketing deve ser, na visão de Kotler, incorporado pelos outros departamentos, pois eles também devem “pensar o cliente”.

Nessa direção, reforça e complementa o autor: “O marketing é mais uma orientação que abrange toda a empresa do que um departamento”. Se considerarmos toda a descrição feita por Kotler, as fases que levam a essa condição são baseadas em uma filosofia empresarial, que é a orientação de marketing. Em decorrência desse pensamento, e por sugerir o autor que, dentro do marketing integrado, outros departamentos devam “pensar o cliente”, é que ele estabelece uma relação entre ambiente externo e interno para situar o marketing nos dois contextos:

Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar os funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo (KOTLER, 2000: 44).

Seguindo a ordem descrita, temos:

Orientações da Empresa para o Mercado >

Orientação de Marketing >

Marketing Integrado = Marketing Externo + Marketing Interno

Observo que Kotler estabelece, assim, um tipo de relação “externa” e relação “interna” para identificar tanto o marketing aplicado fora da organização, em sua essência de mercado, quanto o marketing como dependente de ações que se processam “dentro” da organização (contratar, treinar e motivar), que permitam o comprometimento dos funcionários em suas atividades com vistas ao cliente. Pensar “dentro e fora da caixa” ao mesmo tempo, seria o fundamento do marketing integrado.

#### **4.4. A proposta do marketing interno ou endomarketing**

A expressão “Marketing Interno”, como a encontramos em obras de muitos autores, é utilizada como sinônimo da expressão “Endomarketing”, denominação essa, inclusive, registrada como marca nominativa junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial)<sup>24</sup>. Bekin, um dos mais fortes disseminadores do termo no Brasil, é autor do

---

<sup>24</sup> Endomarketing é marca registrada em nome de S. B. & C. A. – Saul Bekin Consultores Associados Ltda. ME, empresa que tem Saul Faingaus Bekin como responsável.

livro “Endomarketing®: Como praticá-lo com sucesso” (Prentice Hall, 2004). Na atribuição de revisor técnico do livro “Marketing: Gerenciamento e Serviços”, de Christian Grönroos (Elsevier, 2003), traduzido por Arlete Simille Marques, Bekin fez esta menção em nota de rodapé:

O termo Endomarketing® é aceito e praticado como sinônimo de marketing interno. Introduzido pioneiramente no Brasil em meados da década de 1970 pelos professores Saul F. Bekin e E. Beirodt, o conceito de endomarketing firmou-se efetivamente em meados da década de 1990. Foi nesta época que Saul Bekin publicou seu livro ‘Conversando sobre Endomarketing®’ (...) (GRÖNROOS, 2003: 404).

#### **4.4.1. A distinção entre os papéis de cliente e de funcionário**

“Endomarketing” tem o sentido do “marketing voltado para uma ação interna”. *Éndon*, palavra grega, significa “em, para dentro, dentro”, o “movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo” (BEKIN, 2004: 3-4). A expressão era utilizada por Bekin, em 1975, quando o autor era gerente de produtos da Johnson & Johnson, e o termo proposto por ele seguia o processo de formação de palavras na área médica com o prefixo “endo”. Como objetivo, autor afirma que o endomarketing visa

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (2004: 47)

Em sua atividade, naquela ocasião, Bekin relata alguns entraves da empresa onde trabalhava, como a reduzida integração entre seus diversos departamentos e as visões distorcidas a respeito das funções de cada um deles, entre outros. Aplica-se aqui a importância da noção de marketing integrado descrito por Kotler (2000: 44), em que, em marketing, é preciso considerar o contexto interno, além do externo.

Como Bekin mencionou Beyrodt como outro pioneiro do conceito que defende, pesquisei por obras do segundo autor a respeito do tema, tendo apenas encontrado a definição sobre endomarketing descrita em seu blog<sup>25</sup>. Para ele,

---

<sup>25</sup> <http://ernanibeyrodt.blogspot.com>

(...) Endomarketing é conquistar e manter empregados satisfeitos e produtivos utilizando o marketing internamente, tornando a empresa um bom lugar para se trabalhar. No Endomarketing cada empregado é cliente de outro empregado e cada área funcional é cliente de outra área funcional (...) (BEYRODT, 2009: *online*).

Compreendo que funcionário tem uma característica própria enquanto cliente tem outra. Entre os dois, pressupõe-se haver relacionamento, mas não uma submissão. Elementos como satisfação e bom ambiente para desempenho das atividades produtivas, além dessas relações existentes entre empregados e áreas, com a noção de “cliente interno”, são recorrentes. É fato que, nas organizações, as áreas de Recursos Humanos têm evoluído em seus programas para atrair e reter bons profissionais, oferecendo, por exemplo, pacotes estruturados de benefícios e outros recursos para assegurarem um bom clima organizacional. Tratar funcionários ou empregados por “pessoas” é o entendimento básico que se deve ter sobre o público interno e não a forma “cliente interno”. É interessante observar que os conceitos de marketing terão o efeito desejado

quando cada setor se conscientizar de que suas atribuições específicas estão em função do atendimento das necessidades e expectativas de outro(s) setor(es) dentro da empresa, e vice-versa, com o objetivo de produzir excelentes bens e serviços a preços compatíveis, vendidos e distribuídos adequadamente, incrementando o valor da marca da organização no mercado (YANAZE, 2006: 48).

Reafirmo, assim, que a relação não é a de submissão, mas a de consciência sobre o papel de cada funcionário na prática de suas atividades internas e no relacionamento com outros colaboradores para atendimento dos objetivos organizacionais. Em Marketing, como já descrito, busca-se compreender as necessidades e desejos do cliente. Se levarmos essa interpretação de “cliente” para caracterizar os empregados, transformando-os, então, em “clientes internos”, iremos nos deparar com a seguinte questão: vamos, de fato, atendê-los em suas necessidades e desejos, como marketing sugere? Bekin define que

o Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (2004: 3).

O comprometimento, acrescenta Bekin, implica a adesão aos valores e aos objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização. Para Cardoso e Jardim, “empregados tratados como clientes e parceiros, certamente, tenderão a reproduzir, na interação com os clientes, o mesmo tratamento que recebem da empresa” (1998: 13).

As autoras relatam ainda que, enquanto parte integrante da gestão empresarial, a filosofia e as práticas de marketing interno apóiam-se nas premissas de: ser a forma como a empresa conduz sua relação com os empregados e os valores que estão na base dessa relação; na correlação entre nível de satisfação dos clientes e nível de satisfação dos empregados; na correlação de lealdade dos empregados e fidelização da clientela e; que produtos e serviços como diferencial competitivo são feitos por pessoas competentes, entusiasmadas e comprometidas com o que fazem (1998: 22).

#### **4.4.2. A satisfação e o tratamento**

Afirma-se com frequência que, para que o marketing interno seja bem sucedido, a motivação e a satisfação dos funcionários são elementos fundamentais. Façamos uma observação a respeito do segundo termo:

Satisfação é fazer tudo certo e dentro das expectativas do indivíduo. Mas para superar suas expectativas é preciso que a organização esteja imbuída de uma cultura de excelência capaz não só de transformar todos os funcionários em profissionais de marketing, mas também de criar para a empresa uma personalidade única (*uniqueness*) que é o seu grande diferencial estratégico (SPILLER *et al*, 2004: 95)

Ao destacarem satisfação, esses autores se preocupam com a necessidade do bom relacionamento entre a empresa e o cliente, fator essencial para a percepção de qualidade. Antes disso, Spiller *et al*, que analisam marketing interno no setor de serviços, comentam também que

funcionário é o consumidor do emprego, e o emprego é um ‘produto’ que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: pesquisas de opinião; engenharia de produto, incluindo descrições de função, faixas salariais, benefícios (...);

comunicação (através de intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos, homenagens e serviços especiais) (2004: 94).

Não compreendo desta forma, pois trata-se claramente de uma alusão a alguns elementos do marketing mix. Se emprego fosse um produto, bastaria comprá-lo para não depender de processos seletivos que avaliam competências para identificar se o perfil profissional de um candidato é compatível ao cargo ofertado.

Bekin é bastante claro quando afirma que a noção de cliente deve se transferir para o tratamento dado aos funcionários, ou seja, é o “sentido” de cliente (ser compreendido, receber bom atendimento, ter suas necessidades atendidas, ser respeitado) que deve ser considerado no “tratamento” dado aos funcionários. É, portanto, ao tratamento que se transfere essa “noção” de cliente, que interpreto como uma forma de o funcionário pensar: “devo tratar aos clientes como eu gostaria de ser tratado”.

Isso se aproxima do que prevê o marketing interno, cujo conceito teria sido proposto pela primeira vez por Berry *et al*, em meados dos anos 70, como uma forma de alcançar uma solução para o elevado problema da qualidade na entrega de serviços. Sua premissa seria que, para se ter clientes satisfeitos, a empresa também deveria ter empregados satisfeitos, o que poderia ser alcançado ao se tratar os funcionários como clientes, por aplicar princípios do marketing para a concepção de trabalho e motivação dos funcionários (AHMED e RAFIQ, 2002: 3).

#### **4.4.3. O clima organizacional e o sentido de uma filosofia**

Para Brum, “o objetivo do endomarketing é (...) criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado”. A autora complementa que o termo se refere a “todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro” (2010: 21-23). Um bom clima organizacional é, assim, fundamental para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Cerqueira define “endomarketing” como “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias” (2002: 51), visando, entre outros fatores, a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização, o reconhecimento das pessoas e o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal.

Ao abordarem o marketing interno, muitos outros autores mencionam como fatores inerentes àquele termo, além do clima organizacional, a comunicação. Dias, por exemplo, explica que:

Com a evolução das teorias administrativas foi surgindo o endomarketing. Quando a empresa faz um esforço para melhoria do clima organizacional, investindo em comunicação interna, valorizando seus empregados, dando condições de satisfazer os *stakeholders*, ela está iniciando um processo de endomarketing, que pode não estar estruturado de forma sistêmica, mas as ações para melhoria da comunicação organizacional executadas de maneira formalizada e planejada podem ser consideradas ações de endomarketing (2007: 20).

Grönroos faz uma importante observação ao discorrer sobre marketing interno quando, na década de 90, o tema ganhou interesse de outros pesquisadores com uma perspectiva orientada para relacionamento e baseada na organização. Destaca o autor que as organizações colaboram em redes de empresas com fronteiras tradicionais ou, cada vez mais, em redes de relacionamentos entre empresas (2003: 406). Essa ênfase, no que posso avaliar, aproxima-se da noção de marketing integrado descrita por Kotler, em que os dois ambientes – interno e externo – são contemplados. No exemplo anterior, a ênfase foi ao ambiente externo, mas que depende do interno.

McKenna lembra que marketing é uma forma de se fazer negócios. Certa vez, relata o autor, um determinado executivo lhe disse que “o marketing é muito importante para ser deixado nas mãos do pessoal de marketing”. Em outras palavras, o autor sugere que é preciso incluir não só essa equipe especializada, mas a organização inteira no marketing, em que todos os funcionários precisam participar do desenvolvimento de relações com os clientes e pensar em termos de marketing (1999: 40-41).

Acrescenta Grönroos que o termo endomarketing derivou-se originalmente da noção do mercado interno de funcionários e da necessidade de “o profissional de marketing primeiramente assegurar que os funcionários entendam e aceitem programas, esforços e ofertas de marketing externo”. O autor, entretanto, admite que alguém poderia argumentar que tal termo não fosse muito apropriado:

Funcionários que não têm treinamento de marketing e que não se consideram envolvidos no marketing e que, muitas vezes não foram designados como profissionais de marketing de tempo parcial têm uma visão negativa do marketing e não querem se envolver em nada que seja chamado de marketing. Por que iriam querer se envolver em algo chamado ‘endomarketing’? Se o termo se tornar um problema internamente, sempre é possível escolher um outro nome para esse fenômeno para uso interno. Muitas empresas fizeram isso, e qualquer termo ou slogan que funcione bem, serve. Todavia, o termo endomarketing é usado para descrever o conceito *em princípio*, o que ele inclui e como pode ser implementado (2003: 406-407).

Compreendo que a finalidade do que o autor atribui a marketing interno pode, então, estar presente na forma de gestão da organização e independe de um nome, como foi apontado.

Muitos outros autores definiriam marketing interno como “a filosofia que trata os empregados como clientes (...)” (BERRY e PARASURAMAN, 1992: 179). Melhorar o clima organizacional, propício para a satisfação no trabalho, e fazer com que os funcionários compreendam os propósitos de servir ao cliente não é algo que possa ser considerado natural, partindo-se dos fundamentos e objetivos de marketing. Como enfatiza Fasti,

Endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado; mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte a que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação (1999: 7).

Concordo com Fasti em seu ponto de vista. Da mesma forma, estou de acordo com o que afirma Kunsch, pois seria melhor entendermos que o “ambiente organizacional é formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado” (2003: 155). Há,

assim, muitas ideias ou conceitos a respeito do que representa a comunicação interna e o marketing interno.

#### **4.5. Os processos e a relação entre comunicação e marketing**

Tanto a comunicação organizacional quanto o marketing registraram, ao longo de seus estudos, evoluções e progressos, em épocas muitas vezes comuns. Basta lembrarmos quando Maria Ângela Mattos (2008: 58) destaca que, no Brasil, “a comunicação organizacional surge em razão do reconhecimento, por parte das empresas, de ser uma função administrativa, mas que se concretizava, enquanto ação e agenciamento corporativo, através do uso de recursos técnicos da área de comunicação”. A autora acrescenta ainda que essa corrente administrativa adotada pelos estudos de comunicação organizacional no Brasil tinha uma dupla origem: o mercado e o ensino de administração.

Sem reduzirmos, claro, a evolução dos estudos de comunicação organizacional, é interessante notar que as origens apontadas pela autora – mercado e administração – estão também relacionadas aos estudos de marketing. Não farei um aprofundamento dessa questão, mas quero evidenciar que, em momentos comuns ou distintos, comunicação organizacional e marketing, conviveram, portanto, com um espaço que lhes era – e ainda é – comum: as organizações.

##### **4.5.1. Os *outputs* adequados: uma responsabilidade de todos**

Ao estudarmos distintamente a comunicação organizacional e o marketing, notamos que ambos percorreram caminhos ora ligados a um campo de estudos<sup>26</sup> ora a fenômenos empíricos, práticas, cruzando-se, assim, nos processos das organizações. Qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo pode ser compreendido como processo:

---

<sup>26</sup> No caso da Comunicação Organizacional, como subdisciplina ou sub-área da Comunicação.

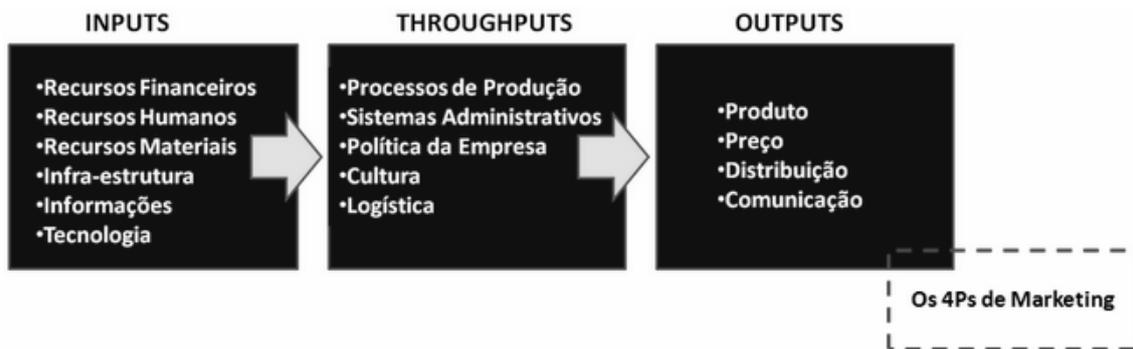
Se aceitarmos o conceito de processo, veremos os acontecimentos e as relações como dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos. Quando chamamos algo de processo, queremos dizer também que não tem um começo, um fim, uma sequência fixa de eventos. Não é coisa estática, parada. É móvel. Os ingredientes do processo agem uns sobre os outros; cada um influencia todos os demais (BERLO, 1991: 33).

Para responder, nas considerações finais, como comunicação interna e endomarketing (marketing interno) se diferenciam, é preciso retroceder em outra etapa e estabelecer a diferença entre comunicação e marketing. A comunicação, longe de se confundir com o marketing, como esclarece Yanaze, é um dos elementos que compõem o marketing de uma organização. O autor argumenta que podemos compreender essa formulação pela própria origem da palavra comunicação: “tornar comum”, “compartilhar”. “(...) se a empresa não tem um bom produto, um preço adequado e uma distribuição eficiente, ela não tem o que compartilhar com o seu mercado” (2000: *online*).

Confusões entre os conceitos de marketing e comunicação podem ser explicadas pelo fato de ser a comunicação uma das ferramentas do marketing, ou pelo menos uma boa parte dele. A palavra marketing também adquire sentido ambíguo quando, por exemplo, alguém diz “esse produto é ruim, mas seu marketing é muito bom” ou com tom depreciativo, como “tal pessoa está fazendo marketing”.

A compreensão atual que temos do marketing, na sua correta acepção, é resultado das diversas etapas que envolveram as próprias transformações de seu conceito e de seu público durante uma trajetória histórica, política, econômica e social e cultural. A conceituação mais duradoura, em torno dos 4Ps – Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção (comunicação), agrupou elementos fundamentais sobre o propósito do marketing. Atender a necessidades e desejos de clientes ou atraí-los e retê-los foram – e ainda são – as definições mais comuns para marketing.

Aproveito para retomar Berlo (1991), quando o autor menciona que os ingredientes de um processo agem uns sobre os outros e cada um influencia todos os demais, para introduzir este modelo que Yanaze (2000: *online*) apresenta como uma interessante forma para distinguirmos marketing e comunicação:



- **Inputs:** compreendem todos os elementos incorporados à organização para viabilizar suas operações.
- **Throughputs:** indicam como esses elementos são trabalhados internamente pela organização.
- **Outputs:** são os resultados obtidos dos processos anteriores.

Vale dizer que as pessoas estão nos *inputs* (entradas). Quaisquer problemas com os *inputs* ou *throughputs* (transformações) acabam influenciando um ou mais elementos dos *outputs* (saídas). A conclusão, delineada a partir dos elementos fornecidos por Yanaze, é que a atribuição de produzir *outputs* adequados é de toda a organização. Marketing deixa de ser uma atividade exclusivamente do setor de marketing da empresa para ser responsabilidade de todos os que trabalham na organização. Acrescento, portanto, esta consideração: endomarketing se fundamenta como pensamento nessa afirmativa, sem precisarmos nomeá-lo como já foi sugerido por Grönroos (2003).

#### 4.5.2. A necessidade de integração da comunicação organizacional

Tudo o que desenvolvemos tendo por base a teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo das entradas, transformações e saídas. Kunsch acrescenta que esse conjunto do fazer organizacional

transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (2003: 153).

Como visto no capítulo 2, Redfield (1980: 6) descreve que a comunicação administrativa, vista como uma forma de comunicação social e humana, compõe-se de cinco elementos: um comunicador / que transmite / mensagens / a um destinatário / a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação). Thayer (1979: 121) define comunicação administrativa como “o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização”. Relembrando Kunsch:

A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação e não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela. Compreendida como um setor planejado, a comunicação interna viabiliza toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno) (2003: 153).

É preciso, assim, que a comunicação interna esteja em total alinhamento com as políticas da organização. “Os objetivos de comunicação interna se integram na política global da empresa quando a comunicação interna e comunicação externa são interdependentes e complementares” (PIÑUEL RAIGADA, 1997: 97). Deve-se considerar a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Como sugere Kunsch, deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos:

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. (...) A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores (2003: 159).

A comunicação interna tem importância nas oportunidades 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. Compreendo ser a responsabilidade social uma facilitadora para formar um ambiente com relações éticas, pertinentes ao debate, em que a comunicação é continuamente estimulada e os relacionamentos entre as pessoas, dentro ou fora da organização, são construídos tendo por base um clima organizacional positivo. “A orientação de nossas vidas e de nossas organizações depende do modo como são ou não

administradas; e dirigir pessoas, dentro ou fora de organizações formais, depende, basicamente, da comunicação” (THAYER, 1979: 29). Como a proposta de minha pesquisa não contemplava um olhar mais direto para a liderança no processo organizacional, na forma de gestão de pessoas e impactos sobre a comunicação, é pertinente mencionar uma consideração com a qual estou de acordo:

Comunicação é crucial no exercício da liderança. Não há como trabalhar pelo atingimento dos objetivos se estes e as estratégias para atingi-los não estão claros para os liderados; não há como mobilizar as pessoas e estimular o espírito de time sem diálogo, sem o “falar-ouvir-debater” que gera soluções e novas ideias (PRADO, 2008: 86-87)

É importante acrescentar que a comunicação interna requer planejamento estratégico e não pode ser considerada como elemento isolado do composto de comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Afinal, é preciso atender às demandas do ambiente externo. Ao tratar do tema “a comunicação nas empresas modernas”, Torquato lembra que

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macroambiente (1986: 111)

Ter essa visão de mercado, de tendências do macroambiente, não deve ser considerado, portanto, um olhar apenas dos profissionais de marketing e, sim, de todos os que trabalham com a comunicação organizacional, sobretudo se atuam com a comunicação interna e possam compartilhar esse conhecimento com todo o público interno. A pesquisa realizada, portanto, nos abre a possibilidade de apresentar as considerações finais, a seguir, a respeito da relação entre comunicação interna e endomarketing.

## **Considerações finais**

Vivemos em um mundo dinâmico, atravessado por rápidas transformações e riscos. Basta um fato novo no cenário social, político ou econômico e, em pouco tempo, recebemos os impactos de seus efeitos. Uma crise econômica, por exemplo, tem o poder de provocar o fechamento de empresas e dar fim a milhares de postos de trabalho. Ou o inverso: atuar em épocas difíceis e de intensa competição, poderia resultar em fusões de grandes organizações. A cada nova organização que se forma, surgem novos desafios. Inovar é a palavra de ordem.

Durante a pesquisa realizada para o desenvolvimento desta dissertação, passei a compreender que existem bem mais que desafios a serem enfrentados pelos profissionais que atuam nos campos da comunicação organizacional e do marketing. A dinâmica do mercado e seu impacto no ambiente corporativo exigem respostas rápidas e, por vezes, soluções vindas de diferentes áreas do conhecimento. Se de uma fusão entre duas empresas nasce uma outra, “reconfigurada”, como pensar na cultura organizacional que caracteriza esse novo ambiente? Como tratar a comunicação organizacional nesse contexto? Tenho a convicção de que muitos outros pesquisadores já caminham nessa direção no intuito de encontrarem essas respostas.

No estudo que me propus desenvolver, entretanto, meu objetivo foi outro. Procurei compreender a relação entre a comunicação interna e o endomarketing (marketing interno) sob a ótica da reconfiguração das dinâmicas comunicacionais nas organizações. De início, com base na pesquisa bibliográfica que realizei para compreender essa relação, posso considerar que “comunicação interna” e “endomarketing” são dois assuntos distintos. Como eles se diferem é o problema respondido neste estudo. Entendo hoje que a divergência entre a compreensão dos dois temas tem origem em um estágio anterior, que é a frequente confusão ou mesmo não entendimento entre comunicação e marketing, assunto abordado no capítulo 4.

Nesta pesquisa, evidenciei pontos que me pareceram mais próximos do objetivo que tinha, considerando ser este um estudo no campo da comunicação na contemporaneidade. Entre eles, a visão que temos hoje das organizações como resultado de processos dinâmicos ligados às próprias transformações econômicas, sociais e

políticas. Em uma definição simples, o termo “dinâmica” indica um movimento responsável pelo estímulo e pela evolução de algo. As organizações, historicamente, tornaram-se ambientes submetidos a constantes transformações, configurando-se de forma altamente dinâmica. Guerras mundiais, crises econômicas, metodologias de gerenciamento de empresas, sindicalismo e processo de redemocratização – em particular, no Brasil –, responsabilidade socioambiental e a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho (Y), entre outros pontos de atenção, estiveram presentes neste estudo.

Essa evolução histórica, em que aspectos políticos, econômicos e sociais se sobressaíram, mudou a forma de como as organizações passaram a atuar em seus mercados. Por consequência, as dinâmicas comunicacionais foram reconfiguradas, surgindo como um novo desafio para as pessoas no contexto das organizações. A partir dessa afirmação, argumento nesta dissertação que a comunicação interna permite que as pessoas aprimorem os processos organizacionais, por meios de ações específicas. Para Thayer, o processo em si não tem valores – ou metas – próprias. “Como processo, pode ser colocado a serviço de quaisquer finalidades que as pessoas tenham em mente, diante de si mesmas e das outras. E essas finalidades nem sempre são a de entender ou ser entendido” (1979: 350).

Os processos são, assim, inerentes às organizações, os quais dependem das pessoas para o cumprimento dos objetivos desejados. E a comunicação, como sabemos, permeia qualquer processo. Beltrand e Gomes lembram, inclusive, que “A comunicação interna é central para o estabelecimento e compartilhamento de metas, para o desenvolvimento do comprometimento, da motivação e da cooperação entre os membros da organização, assim como para o aprimoramento dos processos decisórios” (2009: 143).

Pessoas satisfeitas e clima organizacional positivo são fatores normalmente interpretados dentro do contexto de endomarketing ou marketing interno. Bekin organizou os fundamentos do endomarketing, classificando sua definição, conceito, objetivo e função. Quanto ao objetivo que ele propõe, acredito ser este o mais difundido por outros autores, que é o de facilitar e realizar trocas, visando a construção de lealdade no relacionamento com os funcionários, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, além de fortalecer essas relações e melhorar a imagem da organização e o seu valor de mercado.

Também é aceito como conceito o alinhamento de funcionários para compreender os objetivos da organização e o cliente em suas necessidades de tal forma que o próprio funcionário seja valorizado e tenha também um tratamento como cliente. É fato que o marketing, voltado à sua dimensão de mercado e, portanto, a um ambiente externo, depende do ambiente interno onde são processadas as funções administrativas e operacionais por meio das pessoas que trabalham na organização. A compreensão de ser o ambiente interno um ambiente de mercado não é aceitável. O marketing, explicado nesse sentido, teria equivalência a pensarmos marketing “dentro” e “fora” da organização.

O pensar para “fora” nos leva a um ambiente complexo que faz parte dos mais de 100 anos do estudo do marketing como disciplina, filosofia ou prática gerencial, porém com foco externo, para o mercado. O pensar para “dentro” nos revela a dependência do marketing em relação ao ambiente interno para que se cumpram seus objetivos de atrair ou reter clientes, atender a necessidades e desejos dos consumidores.

Nessa direção, ao pensarmos para “dentro”, consideramos ser fundamental que todas as pessoas estejam capacitadas e comprometidas com as atividades para as quais foram contratadas. Considero que Kotler, ao definir marketing integrado como decorrente de dois níveis, teve justamente a preocupação de afirmar que marketing só pode ser completo se integralmente pensado. Externo e interno eram os dois níveis de marketing. No “marketing interno” descrito pelo autor, que considero particularmente uma expressão pouco esclarecedora, ele se refere ao ambiente interno da organização com a tarefa de “contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes” (2000: 44).

A meu ver, Yanaze foi mais afirmativo e correto ao demonstrar como as entradas, transformações e saídas se processam e que para ter pleno funcionamento, a atribuição de produzir *outputs* adequados é de toda a organização. Esta consideração me faz acreditar que a comunicação administrativa é fundamental para que tais *outputs* sejam adequados e a comunicação interna, por intermédio de suas ações, possa permitir o diálogo no aprimoramento das atividades e dos interesses de quem participa desse processo produtivo.

Parece ser desnecessário que o complemento “interno” seja dirigido à palavra marketing para dar algum outro significado ao próprio sentido de marketing. Quando Kotler afirma que o “marketing interno deve preceder o externo”, o autor parte de uma lógica e tem a sua ideia assimilada por outros profissionais que consideram que “marketing para dentro” é “fazer marketing” para promover alinhamento de funcionários, torná-los satisfeitos, integrados, para atender bem ao cliente, buscando essa justificativa em marketing.

Endomarketing não se confunde com comunicação interna, mas parece que a literatura tem causado alguns desentendimentos nesse sentido. Por isso, não posso concordar com Brum quando a autora afirma que

(...) comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. O endomarketing, por sua vez, nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita (2010: 41).

Marketing é comumente tratado por Kotler como filosofia gerencial. Para Urdan e Urdan, marketing é filosofia a partir do momento que representa o princípio que norteia as atividades da empresa e processo quando essas atividades, em conjunto, estão logicamente encadeadas e são executadas para realizar trocas, gerar valor, satisfazer o cliente e atender aos objetivos da empresa. O processo tem comunicação associada e depende de pessoas para que tenha sentido e cumpra objetivos ou metas.

Interpreto marketing, hoje, como uma prática gerencial decorrente de muitos estudos. Por outro lado, considero endomarketing ou marketing interno uma filosofia, uma forma de se pensar no funcionário como um ser humano dentro do contexto organizacional, integrante de um processo produtivo, responsável pelo atendimento dos objetivos globais da organização, em que, em contrapartida, ajudará na construção de um ambiente mais harmonioso para o desempenho de suas atividades. Para que isso ocorra, a comunicação se fará presente em todo o processo, porém será decorrente de ações concretas, planejadas estrategicamente por pessoas.

Concordo, portanto, com Kunsch, quando a autora argumenta que é possível a utilização de ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica para que ações sejam desenvolvidas tendo o funcionário como principal fator para o atendimento das metas e objetivos da organização.

A comunicação interna, como prática, atende a uma necessidade da organização em promover interação, cria condições para o diálogo, enquanto a filosofia de endomarketing, por sua essência, representa o desejo de que o público interno esteja satisfeito e motivado e, com isso, comprometa-se com os fundamentos de marketing. Comunicação interna não é uma filosofia; é um setor planejado, com objetivos bem definidos e que é capaz de viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.

## BIBLIOGRAFIA

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. **Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2002.

ALTVATER, Elmar. **Os desafios da globalização e da crise ecológica para o discurso da democracia e dos direitos humanos**. A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI. Rio de Janeiro: Editora Corecon, 1999.

ALVES, Giovanni. **Do ‘novo sindicalismo’ à ‘concertação social’**: ascensão (e crise) do sindicalismo no Brasil (1978-1998). In Revista de Sociologia e Política, nº 15. Curitiba, nov.2000.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAD, Amanda. Geração Y causa mudanças em relações no trabalho. **Universia**, 15/7/2010. Disponível em:  
<<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=19958>>. Acesso em 4/8/2010, às 14h46.

BARBEIRO, Heródoto. **Mundo Corporativo**. Entrevista de Lilian Guimarães à Rádio CBN, veiculada em 26/6/2010. Áudio disponível em  
<<http://cbn.globoradio.globo.com/colunas/mundo-corporativo/2010/06/26/DESAFIOS-E-CARACTERISTICAS-DA-CHAMADA-GERACAO-Y.htm>>. Acesso em 8/8/2010, às 23h40.

BARTHS, Camila C. **Os usos das tecnologias na comunicação organizacional interna**. In “Pensando RP e Comunicação”, 2007. Disponível em:  
<<http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/?p=172>>. Acesso em 11/8/2010, às 13h30.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BELINAZO, Denadeti P.; AREND, Silvio C. Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente. In **Revista da FAE**. Curitiba, 2007, pp. 1-15

BELTRAND, M. V. de; GOMES, V. M. L. R. **Comunicação interna e sustentabilidade das organizações**. In “A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações”. KUNSCH, Margarida M. K.; OLIVEIRA, Ivone de L. (orgs). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BERRY, Leonard B.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BEYRODT, E. **Blog do Ernani Beyrodt**. 12/8/2009. Disponível em: <<http://ernanibeyrodt.blogspot.com/>>. Acesso em 13/8/2010, às 15h50.

BROWN, Richard T. **Defining Marketing in the Purest Sense: A Reconceptualization Beginning with an Understanding of the Market as a Communications Network**. Disponível em: <<http://sbaer.uca.edu/Research/sma/1995/pdf/89.pdf>>. Acesso em 25/7/2010, às 13h21. Southern Illinois University at Carbondale, 1995.

BRUM, Analisa de M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, Cármen; JARDIM, Elza. **Gestão do Marketing Interno**. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 1998.

CARVALHO, Helena C. L. **O que temos aprendido sobre esse desafio permanente**. NASSAR, Paulo (org.). In “Comunicação interna: a força das empresas”, vol. 2. São Paulo: Aberje, 2005, pp. 71-77.

CASADO, Tânia. **O papel da comunicação interpessoal**. FLEURY, Maria T. L. (coord.). In “As pessoas na organização”. São Paulo: Editora Gente, 2002, pp. 271-282.

CAXITO, Fabiana. **Geração Y: um desafio para a área de Recursos Humanos**. Portal Administradores, 31/5/2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/geracao-y-um-desafio-para-a-area-de-recursos-humanos/45331/>>. Acesso em 4/8/2010, às 13h48.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CEZAR, Genilson. **Como será o banco do futuro? Hiperconectado?**, Portal Computerworld, 10/6/2010. Disponível em <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2010/06/09/como-sera-o-banco-do-futuro-hiperconectado/>>. Acesso em 8/8/2010, às 23h30.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.

COGO, Rodrigo. **Para entender Relações Públicas e a Comunicação Organizacional**, Aberje, 2/1/2010. Disponível em <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=104&ID\\_COLUNISTA=18](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=104&ID_COLUNISTA=18)>. 2010 - Acesso em 8/6/2010, às 10h37.

\_\_\_\_\_. **O funcionário virou mídia**. Website KlaumonForma. Pão com Manteiga, ed. 59, em 12/5/2009. Disponível em: <<http://www.klaumonforma.com.br/index11.php?ciid=104&cisid=366>>. Acesso em 8/8/2010, às 16h05.

CORREIA, Balbina R. de B.; BALTAZAR, C  zar C.; HOLANDA, Samuell A. **Evolu  o histórica da organiza  o do trabalho e sua influência sobre o emprego dos jovens no Brasil**. XXVI Enegep, Fortaleza, CE: outubro.2006.

DANTAS, Edmundo B. **Marketing Descomplicado**. Distrito Federal: Senac Editora, 2005.

DIAS, José Geraldo G. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DOWNSIZING. Wikipedia. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Downsizing>>. Acesso em 10/8/2010, às 18h52.

DRESSNER, Simon. **The principles of sustainability**. London: Earthscan, 2002.

DRUCKER, Peter. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper & Row, 1973.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a administra  o. Trad. de Arlete S. Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

FARIA, A. Nogueira de; SUASSUNA, Ney Robinson. **A Comunica  o na Administra  o**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos: Sociedade de Ensino Superior e Assessoria Técnica, 1982.

FASTI, Ricardo. **Esque  am Endomarketing**. Revista Mercado Global, n   106, setembro.1999, pp. 6-8.

FIGARO, Roseli. **Rela  o de comunica  o no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

FINCHAM, R.; RHODES, P. S. **The individual, work and organisation**: behavioral studies for business and management. 2   ed. Oxford: Oxford University, 1992.

FISCHER, Rosa M. **Mudança e transforma  o organizacional**. FLEURY, Maria T. L. (coord.). In "As pessoas na organiza  o". São Paulo: Editora Gente, 2002, pp.147-164.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inova  o organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2   ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FOLHA, Livraria da. **Gera  o Y já nasce com inglês na ponta da língua e agora quer aprender mandarim**, 28/4/2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/livrariadafolha/ult10082u727389.shtml>>. Acesso em 8/8/2010, às 14h38.

FONSECA, Abílio da. **Comunica  o institucional: contributo das rela  o públicas**. Maia, Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999.

FORT, M. C.; SOUSA, A. R.; KUCZYNSKI FILHO, B.; SILVA JÚNIOR, R.A. M. **Comunicação face a face:** o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (org.) In “Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas”. Curitiba: Champagnat, 2009, pp . 85-108.

FORTES, Waldyr G. **Relações Públicas:** processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Cultura Organizacional e Comunicação.** KUNSCH, Margarida M. K. (org.). In “Obtendo Resultados com Relações Públicas”. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. ; França, Fábio. **Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GALINDO, Daniel. **Comunicação mercadológica em tempos de incertezas.** São Paulo: Ícone Editora, 1986.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Trad. de Arlete S. Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES, Renato. **As empresas estão preparadas para a Geração Y?.** Comunicação Sustentável, 3/5/2010. Disponível em: <<http://gestaoorigami.com.br/renatoguimaraes/comunicacao/as-empresas-estao-preparadas-para-a-geracao-y/>>. Acesso em 4/8/2010, às 14h26.

HALL, Richard H. **Organizações:** estrutura e processos; Trad. de Wilma Ribeiro. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERRERO, Francisco Javier. **Ética na construção da política.** In: DOMINGUES, I.; DUARTE, R. (orgs). Ética, Política e Cultura. Belo Horizonte: UFMG, 2002, pp. 69-87.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing.** Barueri, SP: Manole, 2004.

JULLENS, John. A geração que o marketing ainda não decifrou. **Revista Época Negócios**, ed. 2, abril de 2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG76933-8376-2,00-A+GERACAO+QUE+O+MARKETING+AINDA+NAO+DECIFROU.html>>. Acesso em 8/8/2010, às 16h30.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** Trad. de Auripebo B. Simões, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, ed. 2, april.1972, pp. 46-54.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio, 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Reflexões sobre marketing**. IACOBUCCI, Dawn. (org.). In “Os desafios do Marketing”. São Paulo: Futura, 2001, pp.17-20.

\_\_\_\_\_. ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. ; KARTAJAYA H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0** – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2ª ed. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. **A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global**. KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (orgs). In “A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações”. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, pp. 57-81.

\_\_\_\_\_. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional**. KUNSCH, M. M. K. (org). In “Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos”. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, pp. 63-89.

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

LAVORATO, Marilena Lino A. Sustentabilidade, o princípio da lógica e coerência. In **Revista da ESPM**, vol. 17, ed. 1. São Paulo, jan/fev.2010, pp. 36-40

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**, ed. 219, out.2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em 8/8/2010, às 14h12.

MAGALHÃES, Josiane. Relações de trabalho no Brasil: o movimento autogestionário como resposta à globalização da economia e seus reflexos no mercado de trabalho. In **Revista Urutagua**, Ano I, nº 3. Maringá, PR: dezembro.2001. Disponível em: <<http://www.urutagua.uem.br//03magalhaes.htm>>. Acesso em 8/8/2010, às 19h00.

MAIA, Rousiley. **Redes cívicas e Internet**: do ambiente informativo denso às condições da deliberação pública. EISENBERG, José; CEPIK, Marco (org.). In “Sistema de Interações: aproximação às condições de universalização”. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna**: fator humano como diferencial competitivo. NASSAR, Paulo (org.). In “Comunicação Interna – A Força das Empresas”, vol. 2. São Paulo: Aberje, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna** – um fator estratégico no sucesso dos negócios. MARCHIORI, M. (org.). In “Fases da cultura e da comunicação organizacional”. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Comunicação Organizacional** – um olhar estratégico sobre a organização”. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MATOS, Gustavo G. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATOS, Heloiza. **Capital Social e Comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTOS, Maria Ângela. **Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento**. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). In “Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações”. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, pp. 17-37.

MARKETING. UOL - Biblioteca. iAulette. Disponível em: <[http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete\\_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&p\\_alavra=marketing&x=11&y=14](http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&p_alavra=marketing&x=11&y=14)> e Houaiss (acesso restrito). Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=marketing&stype=k&x=6&y=8>>. Acesso em 5/8/2010, às 13h58 e 14h00.

\_\_\_\_\_. Wikipedia. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>>. Acesso em 5/8/2010, às 13h55.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MEISTER, Jeanne C.; WILLYERD, Karie. Como orientar a geração Y. **Harvard Business Review**, maio.2010. Disponível em: <[http://www.hbrbr.com.br/index.php?codid=234&\\_akacao=268105&\\_akcnt=5b5bb64a&\\_akvkey=df1c&utm\\_source=akna&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=HBR+-+Newsletter+Maio+2010+-+2](http://www.hbrbr.com.br/index.php?codid=234&_akacao=268105&_akcnt=5b5bb64a&_akvkey=df1c&utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=HBR+-+Newsletter+Maio+2010+-+2)>. Acesso em 4/8/2010, às 11h40.

MELO, Clayton. O que deseja, como pensa, consome e age a Geração Y, **Portal IDG Now!**, 22/1/2010. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/carreira/2010/01/22/o-que-deseja-como-pensa-e-age-a-geracao-y/>>. Acesso em 4/8/2010, às 14h15.

MYCZLOWSKIL, Maria H. B.; GIÁCOMO, Ana C. **A inclusão de meios digitais como ferramenta da Comunicação Corporativa**. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, SP, agosto/setembro 2007.

MUMBY, D. K. Comunicação organizacional. Trad. de Heloiza Matos e alunos para a disciplina Gestão da Comunicação nas Organizações. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 1º sem.2006. In: RITZER, G. (ed.). **Encyclopedia of Sociology**. New York: Blackwell, 2007.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**, 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. ; FIGUEIREDO, Suzel (coords.). **Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007**. São Paulo: Aberje, 2007.

NEGRIN, Illenia. Que venha o Y. **Administrador Profissional (RAP) - Revista do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP)**, setembro/2009, Ano 32, nº 279, p. 23. Disponível em: <<http://www.cпка.com.br/REVISTA/279.pdf>>. Acesso em 4/8/2010, às 14h37.

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. **Gestão estratégica das relações de trabalho**. FLEURY, Maria T. L. (coord.). In “As pessoas na organização”. São Paulo: Editora Gente, 2002, pp.115-132.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, C. F. **Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005.

OLIVEIRA, Sidnei, **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 2ª ed. São Paulo: Integre Editora, 2010.

PASCHOALETTO, Alberto C. As novas relações de trabalho e os fatores ambientais. In “**Jornal Carreira & Sucesso**”, ed. 131, 27/5/2002. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inputer\\_view.phtml?id=4197](http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=4197)>. Acesso em 8/8/2010, às 18h35.

PEREIRA, Carlos de B.; TOLEDO, Geraldo L.; TOLEDO, Luciano A. **Considerações sobre o conceito de Marketing: teoria e prática gerencial**. Revista Organizações & Sociedade - o&s, v.16 – nº 50, pp. 519-543 - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBA. Salvador, julho/setembro: 2009.

PEREIRA, J. D.; SILVA, S. S. de S.; PATRIOTA, L. M. Políticas sociais no contexto neoliberal: focalização e desmonte dos direitos. In **Qualit@s - Revista Eletrônica**, Vol. 5, nº 3, 2006.

PIÑUEL RAIGADA, José L. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Editorial Síntesis, 1997.

PLANO MARSHALL. Wikipedia. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano\\_Marshall](http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_Marshall)>. Acesso em 6/8/2010, às 16h37.

PLATONOW, Vladimir. Pesquisa traça perfil dos jovens da Geração Y. **Portal Exame**, 17/6/2010. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/carreira/noticias/pesquisa-traca-perfil-jovens-geracao-y-570568.html>>. Acesso em 6/8/2010, às 9h27.

PORTAL HSM. **Aprenda com a Geração Y**, 20/7/2010. Disponível em:  
<<http://br.hsmglobal.com/entrevistas/aprenda-com-geracao-y>>. Acesso em 4/8/2010, às 11h30.

PRADO, Elisa. **A importância da liderança nos processos de comunicação interna**. NASSAR, Paulo (org.). In “Comunicação interna: a força das empresas”, vol. 4. São Paulo: Aberje, 2008, pp 83-89.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da Comunicação e da Organização**. CLEGG, Stewart R. *et al.*; CALDAS, Miguel *et al.* (org.). In “Handbook de estudos organizacionais”: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 77-125.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações administrativas**. Trad. de Sylla Magalhães Chaves. 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

REENGENHARIA. Wikipedia. Disponível em:  
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Reengenharia>>. Acesso em 10/8/2010, às 18h50.

REIS, Jaíra; ZANUSO, Cláudia Cezaro (coord.). **Como entender a comunicação interna**. 3º Caderno de comunicação organizacional, Abracom - Associação Brasileira das Agências de Comunicação, São Paulo: Improta, dez. 2008, p. 10.

REIS, M. do C.; COSTA, D. **A zona de interseção entre o campo da comunicação e os estudos organizacionais**. FERREIRA, J. (org.). In “Cenários, teorias e epistemologias da comunicação”. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007, p. 55-67.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Elsevier, 2000.

\_\_\_\_\_. **O que é Marketing?** São Paulo: Brasiliense, 1981.

RIBEIRO, Cynthia. Entrevista de Marta Rocha para o Portal **ResponsabilidadeSocial.com**, publicada em 20/5/2008. Disponível em <[http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=623](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=623)>. Acesso em 16/8/2010, às 10h08.

ROCHA JR., I.; WHITAKER PENTEADO, J. R.; D’EMÍDIO, M. “100 anos de Marketing”. **Revista da ESPM**, vol. 16, Ano 15, ed. 3, maio/junho.2009, pp. 116-125.

RODRIGUEZ, Martius V.; FERRANTE, Agustin. “Tecnologia de Informação e Gestão Empresarial”. Rio de Janeiro: E-Papers, 2000.

SCHALL, M. S. **A communication-rules approach to organizational culture**. Administrative Science Quarterly, v. 28, n° 4, pp. 557-581, dec.183.

SCHINCARIOL, Juliana. “Geração Y: quem são e como investem”, 26/3/2010. **IstoÉ Dinheiro**. Disponível em:  
<[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17942\\_GERACAO+Y+QUEM+SAO+E+C+OMO+INVESTEM](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17942_GERACAO+Y+QUEM+SAO+E+C+OMO+INVESTEM)>. Acesso em 4/8/2010, às 13h50.

SILVA, Christian L.; **Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar**. SILVA, C. L.; MENDES, Judas T. G. (orgs). In “Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável”. Petrópolis: Vozes, 2005.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 2ª ed. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

STEVENSON, Nick. Mídia, ética e moralidade. McGUIGAN, Jim (ed.). In: **Cultural methodologies**. London: Sage, 1997, pp. 62-86. Texto traduzido, para fins acadêmicos, por Ângela Cristina Salgueiro Marques, doutora em Comunicação Social pela UFMG e pós-doutora na mesma área pela Université Stendhal – Grenoble 3 (p.5).

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Trad. de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, José C. C.; GORDON, C. **Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THAYER, Lee O. **Comunicação: fundamentos e sistemas**. Trad. de Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1979.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional – conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil**. KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). In “Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos”. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, pp. 7-28.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de comunicação nas empresas modernas**. In: III Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. São Paulo: Aberje, 1985.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UEDA, Minoru. **A abrangência da liderança empática**. São Paulo: HSM, 8/3/2010. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/56635-a-abrang%C3%A2ncia-da-lideran%C3%A7a-empatica>>. Acesso em 15/3/2010, às 10h45.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação: estratégias para empresas brasileiras: casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006.

YANAZE, Mitsuru H. **Esqueça o marketing!**, originalmente publicado na revista Líbero – Revista Acadêmica de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 88-92, 2000. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/marketing01/0114.htm>>. Acesso em 17/5/2010, às 9h15.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing & Comunicação: funções, conceitos e aplicações**. São Paulo: Editora STS, 2005.

ZANLUCHI, Eliane; COPETTI, Carmen L. **Comunicação Organizacional Interna: desenvolvimento e conseqüências no contexto histórico das organizações**. In: XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Porto Alegre: 2004.

ZELAS, Douglas. Afinal de contas, o que é marketing? In **Revista FAE Business**, n.2, jun.2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n2\\_junho\\_2002/gestao1\\_afinal\\_de\\_contas\\_oq\\_e\\_marketing.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/gestao1_afinal_de_contas_oq_e_marketing.pdf)>. Acesso em 5/8/2010, às 15h40.