

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA EM UMA FACULDADE PRIVADA DE BOA VISTA

---

**Virginia Guedelho Albuquerque**

Mestranda em Educação Agrícola pela UFRRJ.

Graduanda em Pedagogia e Pós-graduanda em Psicopedagogia pela UNINTER.

Pós-graduada em Assessoria de Comunicação e Novas Tecnologias pelo IBPEX.

Graduada em Comunicação Social, com habilitação em jornalismo - UFRR.

Jornalista do IFRR.

Professora do Governo do Estado de Roraima.

virginia@ifrr.edu.br.

## RESUMO

O presente trabalho objetiva realizar um diagnóstico do processo de comunicação de uma Faculdade Privada de Boa Vista enfatizando a importância da comunicação integrada para a otimização dos serviços oferecidos pela instituição. O objetivo fundamenta-se na necessidade de reflexão dos gestores da organização para a questão da inadequação da comunicação quando desenvolvida de forma fragmentada, acarretando a centralização dos serviços, a desvalorização dos diversos públicos, o uso inadequado ou o não uso das ferramentas comunicacionais, o desperdício de tempo, a perda da credibilidade e espaço no mercado e a propagação de uma imagem negativa e, por vezes, distorcida. Como metodologia realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória, bibliográfica, descritiva e levantamento através da observação não participante, diretiva extensiva por meio da aplicação de questionários. Como resultado identificou-se um nível de insatisfação considerável por parte do público-alvo no que tange ao processo de comunicação desenvolvido pela instituição, o que requer mudanças urgentes.

## **PALAVRAS – CHAVE**

Comunicação Organizacional. Comunicação Empresarial.  
Comunicação Integrada. Planejamento em Comunicação.

## **ABSTRACT**

*This work has as objective to carry out a diagnosis about private college process of communication by emphasizing the importance of the integrated communication in order to improve the services offered by such institution. The objective has as base the need of reflection of Boa Vista Private School managerial staff about the unsuitable communication which is developed of fragmentary way creating problems such as centralized services, devaluation of the several audiences, the unsuitable use or not use of the communication tools, the waste of time, the loss of both credibility and place in the market besides a spread of a negative and sometimes distorted image. As methodology was carried out an exploration-descriptive-bibliographical survey besides another survey which observation is not participative, directive and extensive by application of questionnaires. As result we identified a considerable unsatisfactory level according to the clientele. It requires applying urgent changes.*

## **KEYWORDS**

*Organizational Communication. Business Communication.  
Integrated Communication. Planning in Communication.*

## **1 - INTRODUÇÃO**

O mundo empresarial já não é mais o mesmo. O universo corporativo vem passando por profundas transformações e esse processo continuará nos próximos anos, com consequências ainda imprevisíveis, tais a velocidade e a natureza das mudanças.

Novos conceitos, formas de gestão e tecnologias impõem novas configurações às empresas, alteram a estrutura dos mercados, o comportamento dos consumidores e as alterações entre capital e trabalho, causando impacto à vida social, aos valores, à política e à cultura. Não bastasse tudo isso, tem-se agora a internet que passou a influenciar substancialmente o processo de gestão do conhecimento e conseqüentemente, dos negócios.

Diante dessa realidade, a comunicação organizacional ganhou novos ares e tornou-se elemento essencial para estabelecer o diálogo entre as empresas e instituições e seus diversos públicos, não de forma fragmentada como ocorria no passado, mas em uma perspectiva integrada. A comunicação integrada, já bastante discutida no meio acadêmico, ainda é um tanto quanto insipiente no dia a dia das organizações, que ainda não conseguiram trabalhar de fato, a comunicação institucional aliada à comunicação mercadológica.

Nesse sentido, este trabalho tem como propósito identificar quais são os benefícios para uma organização ao desenvolver a comunicação baseada na perspectiva da comunicação integrada.

## **2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 - Comunicação Organizacional**

#### **2.1.1 - Panorama histórico**

Na década de 70 as empresas e associações já se comunicavam e, mesmo que de forma fragmentada, editavam seus *house-organs*<sup>1</sup>. No entanto, atividades como edição de publicações, assessoria de imprensa, organização de eventos, publicidade e o marketing eram realizadas, na maioria das vezes, por profissionais sem qualquer vinculação com a área, o que resultava numa comunicação difusa e muitas vezes contraditória. Tal situação era um reflexo da falta de profissionais habilitados uma vez que os primeiros cursos de comunicação só foram implantados no final da década de 60.

Deve-se também analisar, sobretudo, o contexto social no qual as empresas estavam inseridas. De acordo com Bueno (2003, p. 04):

Vivia-se em pleno regime de exceção e a postura empresarial se afinava, muitas vezes, com a truculência dos militares. Era um tempo em que as greves por salários ou melhores condições de trabalho eram resolvidas pelas milícias estaduais e não por negociação e diálogo. Enfim, não havia espaço para o diálogo e a participação. Vigorava o lema: manda quem pode, obedece quem tem juízo.

---

<sup>1</sup> *House organ* é a denominação dada ao veículo (jornal ou revista) de uma empresa ou entidade. Ele geralmente é concebido para divulgar os fatos e as realizações da empresa ou entidade e pode assumir diferentes configurações, dependendo do público a que se destina.

Acerca desse período histórico têm-se as palavras de Rego (2004, p. 05):

Deve-se lembrar ainda que, na década de 70, a clivagem ideológica regia-se por padrões antigos: ainda se pregava a luta de classes, dentro da lógica do jogo de soma zero, no qual a vitória de um deveria representar a morte do outro. Parceria, integração e trabalho comum eram verbetes sem direito a ingressar nas páginas da negociação coletiva.

A comunicação empresarial em seu sentido amplo, como é concebida nos dias atuais, tem menos de 25 anos. Foi somente nos anos 80 que ela ganhou *status* nas organizações, profissionalizando-se com a chegada dos egressos das faculdades de comunicação e, principalmente, com a vigência do regime democrático, que fez com que as organizações assumissem uma nova postura frente ao novo contexto social e político.

Para Bueno (2003), a comunicação empresarial evoluiu substancialmente ao longo das três últimas décadas, deixando para trás os tempos em que era maltratada pelos burocratas, os quais a julgavam descartável e desnecessária e hoje representa elemento estratégico para o processo de tomada de decisões.

Nos dias atuais, a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades e a sociedade [...] (BUENO, 2003, p.08)

Na opinião de Rego (2004) existem outros fatores que contribuíram para o desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil:

O surto industrial e o crescente ingresso de multinacionais no país contribuíam para sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias persuasivas, ensejando a estruturação, em áreas, dos programas de comunicação, ao mesmo tempo em que se iniciava o ciclo do fortalecimento conceitual e do adensamento e divisão de verbas. Como resultado desse impulso inicial, o país apresenta hoje alguns dos mais aperfeiçoados sistemas de comunicação organizacional do mundo globalizado. (REGO, 2004, p.02).

Ainda de acordo com Bueno (2003), essa área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, o que faz com que uma empresa ou entidade moderna não prescindia dessa articulação. Sendo essa

comunicação integrada há articulação estreita entre os vários departamentos/ áreas e profissionais que exerçam atividades de comunicação nas empresas.

Os autores fazem perceber quão difícil foi o processo de desenvolvimento da comunicação dentro das empresas dada a falta de compromisso dos responsáveis pelas organizações com o principal elemento do mercado – o público consumidor. No entanto, graças à abertura do país às multinacionais, à ascensão da indústria, ao emprego das novas tecnologias, à qualificação dos profissionais da área de comunicação, ao surgimento contínuo de novas empresas bem como à conscientização do consumidor atento à qualidade dos produtos e serviços que lhes são oferecidos, tem-se hoje a necessidade de valorizar, cada vez mais, a comunicação dentro das organizações.

### **2.1.2 - A comunicação organizacional nos dias atuais**

Diversos fatores econômicos, políticos e sociais influenciaram decisivamente a modernização da comunicação empresarial: a globalização, o fluxo internacional de capital, os monopólios, a constituição dos blocos regionais, o terrorismo internacional, as novas tecnologias, a questão da responsabilidade social bem como a emergência do capital intelectual são fatores que influem no ambiente interno das organizações. Com relação a isso Bueno (2003, p. 20-21) afirma que:

[...] As empresas precisam estar preparadas para esta nova realidade, já que, independentemente de sua atuação ou vontade, ela está posta, tende à consolidação e promete ser cada vez mais avassaladora. [...] Este ambiente, em contínua agitação, redimensiona o perfil das empresas e as torna estratificadas, mais flexíveis, convidando-as, permanentemente, a esticar os olhos para ver o que está à frente.

Tais mudanças devem ser vistas e analisadas para uma maior compreensão dessa nova realidade da comunicação empresarial, uma vez que é nesse ambiente de constantes mudanças e de complexidade que as organizações vem lutando para se manter no mercado cumprindo sua missão e função social, cabendo à comunicação um papel relevante nesse contexto.

A comunicação organizacional deve pautar-se por políticas que valorizem o diálogo com os diversos públicos da instituição, disponibilizando o acesso às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses. Isso

significa que se deve planejar, pensar e administrar a comunicação organizacional com os públicos e a opinião pública.

Com o advento da tecnologia, a globalização, o aumento da concorrência no mercado e a alteração ocorrida no perfil do consumidor, demonstrando estar cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, é que a comunicação empresarial vem sendo utilizada por diversas organizações como ferramenta de crescimento e também de solidificação da imagem corporativa.

De acordo com Kunsch (2006, p. 35):

O avanço tecnológico por que passam tecnologias, rádio, imprensa, televisão, computadores, fac-símiles, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais.

Para Rego (1986), várias são as condições que influem sobre os rumos das organizações. Dentre elas têm-se as condições macroambientais cercado as empresas modernas, fazendo com que surjam novas necessidades para o processo comunicacional.

O autor destaca o crescimento da interdependência dos sistemas político, social, econômico, tecnológico; os conflitos sociais em decorrência, principalmente, da crise econômica; o desenvolvimento da consciência crítica do cidadão comum o que acarreta maior participação social através da organização dos chamados “grupos de pressão”; a substituição do conceito de crescimento econômico (que visa exclusivamente o lucro) pelo de desenvolvimento que envolve a humanização das relações empresariais; a efetiva implementação da responsabilidade social; a forte influência da tecnologia sobre as relações sociais; as conquistas trabalhistas nas empresas; a evolução no perfil do empresariado; o alto índice técnico dos dirigentes das empresas; bem como a flexibilização dos modelos tradicionais de gestão.

Cesca (2006) também destaca alguns fatores decisivos para as transformações por que passam as organizações. Como primeiro fator tem-se a *terceirização* que incentiva o surgimento de micros e médias empresas e o trabalho autônomo. Outro fator é o emprego cada vez mais crescente da *cultura empresarial japonesa* que dá mais ênfase ao item controle de qualidade. As *transformações da cultura organizacional* são outro ponto relevante. A *preocupação*

*com o meio ambiente* tem hoje discussão globalizada e vigilância por parte dos ambientalistas. O *público consumidor* que agora está respaldado por um código de defesa e está muito mais consciente de seus direitos e deveres.

A *competição no mundo globalizado* fez com que as organizações primassem pela qualidade como uma questão de sobrevivência no mercado. As *novas tecnologias* reduziram o tempo, os recursos humanos, os papéis, o espaço físico e levaram todos à reciclagem. A *emancipação feminina* também é um fator que contribui para as mudanças nas organizações. Por último, tem-se a questão da *responsabilidade social*. Ações de mero cunho filantrópico, desrespeito ao meio ambiente, venda de produtos sem qualidade, política de recursos humanos conflituosa são fatores que, certamente, influenciarão negativamente no conceito da organização.

## 2.2 - Comunicação Organizacional Integrada

Antes do início de qualquer discussão, é necessário definir o que vem a ser a comunicação integrada. Segundo Kunsch (2003, p. 150):

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação administrativa, da mercadológica, da interna, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Para melhor compreender a ideia de Kunsch, baseados no *Composto da Comunicação Integrada*, serão conceituadas as modalidades de comunicação que o compõem:

A *comunicação administrativa* é aquela que se processa dentro das organizações, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes (KUNSCH, 2003).

Para Rego (2004, p. 45):

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Kunsch (2003) entende que a *comunicação interna* é um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Portanto, a comunicação interna ocorre paralelamente à circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização permitindo seu pleno funcionamento.

De acordo com Rego (2004, p. 54):

A missão básica da comunicação interna 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.

Por *comunicação mercadológica* Kunsch (2003) entende ser esta a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Esta se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos de interesse estabelecidos pela área de marketing.

Por fim, a *comunicação institucional*, por meio das relações públicas, seria a responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização.

No composto da comunicação integrada pode-se visualizar também, os instrumentos da comunicação institucional. Tem-se primeiramente o profissional de *relações públicas* que tem a função de administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita harmonia com todas as modalidades comunicacionais.

O *jornalismo empresarial*, uma subárea significativa e pioneira da comunicação organizacional, formando, com relações públicas e propaganda, o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações.

A *assessoria de imprensa* pode ser considerada uma das principais fontes de atuação no mercado da comunicação organizacional. É uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, com a opinião pública e com a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet.

A *editoração eletrônica* é o tratamento técnico-profissional dado aos produtos comunicacionais, sejam impressos, eletrônicos ou digitais. É uma

especialidade que transita e interage nas várias esferas do campo das comunicações, contando com amplas perspectivas de crescimento, também no âmbito da comunicação organizacional integrada, face aos avanços tecnológicos.

A *imagem corporativa* é o conceito existente na mente do público, no seu imaginário sobre determinada entidade.

A *identidade corporativa* reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões.

A *propaganda institucional* visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser.

O termo *marketing social* vincula-se às questões sociais. Vale-se dos conceitos de marketing propriamente dito para trabalhar com o produto social. Esse pode ser a adoção de uma ideia ou causa de saúde pública, proteção ao meio ambiente, educação e outro, que tem como alvo a sociedade em vez do mercado, e como interesse, não o particular, mas o público.

O termo *marketing cultural* está relacionado à produção e ao patrocínio da cultura. É uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, os quais se materializam na produção de obras de literatura, artes e ciências.

Acerca da importância da comunicação integrada Kunsch (2003, p. 180) ressalta ainda que:

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma carência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. [...] A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos da organização. Deve contribuir por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea.

Para que haja de fato uma comunicação integrada dentro das organizações, Bueno (2003, p. 09) nos diz que:

É necessário que o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse. Ainda que no âmbito operacional haja uma descentralização tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação – relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing, etc. – o planejamento deve ser centralizado.

O perfil dos profissionais que atuarão na comunicação integrada também tem de evoluir. Para Bueno (2003), o profissional agora se transformou num gestor de informações, com o domínio de várias línguas e discursos, além de conteúdos que se situam em outras esferas, como a administração, a sociologia, a antropologia e a tecnologia.

[...] Ao comunicador empresarial, exige-se o conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover esse relacionamento. Mais ainda: o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas – redator de *house-organs*, organizador de eventos, criador de logos e *banners* – mas, tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para a realização de um objetivo comum. (BUENO, 2003, p. 12)

Agora possuem funções mais dinâmicas. Dentre outras atividades deverão implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos, capazes de influenciar o crescimento e sobrevivência da organização; precisarão acompanhar as concepções dos formadores de opinião, ou seja, a imprensa, os parlamentares, os membros do governo, consumidores e cidadãos e deverão coordenar de forma estratégica todas as mensagens que refletem a organização, atividades de gerenciamento da identidade e imagem corporativa, de produção de mensagens institucionais e de relações com os meios de comunicação.

### **2.3 - Planejamento Em Comunicação**

Por planejamento organizacional, entende-se aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões (KUNSCH, 2003).

Nas palavras da autora, essencialmente o planejamento é uma das funções administrativas, das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuramente das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la.

De acordo com Garcia (2004), os imprevistos na área de comunicação empresarial são inevitáveis, por mais que se façam planos e estratégias de ações. No entanto, sem um planejamento, certamente o número de imprevistos seria bem maior e suas consequências nefastas, infinitamente superiores. No caso de uma crise empresarial o ato de comunicar-se torna ainda mais complexa a situação, que poderá ser facilmente contornado, caso haja um plano e/ou planejamento previamente traçado.

O planejamento de comunicação de uma organização não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas pelos outros setores. Deve corroborar a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. E são justamente, as dimensões políticas do planejamento que devem sempre ser levadas em consideração, uma vez que nelas estão contidas as relações de poder existentes nas organizações e que, fatalmente, condicionam todo o processo.

Portanto, para que se faça um bom planejamento, faz-se necessário conhecer profundamente, tanto o público interno quanto o externo, seus anseios e frustrações, seus ideais, seus interesses, visão de futuro e seu passado, pois tudo isso será importante para a definição do programa de comunicação. Deve-se entender que não há mais espaço para o planejamento tradicional no qual as coisas são vistas de maneira fragmentada estabelecendo-se padrões típicos de modelos de gestão ultrapassados.

Na opinião de Rego (1986, p. 111):

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.

Assim, elencam-se, a seguir, as principais etapas a serem seguidas para a elaboração de um planejamento em comunicação de acordo com Kunsch (2006):

- ⇒ Identificação da organização - Situação no mercado, ramo de atividade, *stalkerolders*<sup>2</sup>, produtos, serviços, cultura organizacional e necessidades de comunicação.
- ⇒ Compromisso e comprometimento da alta administração - Sensibilização da alta administração da empresa ou organização para conseguir seu compromisso com a comunicação, a fim de que estes reconheçam-na como fator estratégico na divulgação da missão e valores organizacionais e como um setor integrado nos processos internos de gestão.
- ⇒ Pesquisas, auditorias, identificação dos públicos e análise estratégica - Realização de pesquisas institucionais e auditorias de imagem e opinião para conhecer a situação da organização, avaliando o nível de satisfação dos públicos de interesse.
- ⇒ Elaboração do *briefing*<sup>3</sup> - Identificar os problemas existentes, as situações indesejáveis na relação com os diversos públicos, os pontos positivos e os negativos da comunicação vigente, descrevendo e analisando a viabilidade das possíveis alternativas para a solução dos problemas identificados.
- ⇒ Definição da missão, visão e valores da comunicação - Para que tais elementos sejam definidos, faz-se necessário responder às seguintes questões: como a comunicação poderá ajudar a organização a desempenhar seu papel? - os programas de comunicação irão colaborar para a satisfação do público por meio da qualidade e dos produtos e serviços oferecidos? – como projetar a área de comunicação com vistas ao futuro?
- ⇒ Estabelecimento de filosofias e políticas – As filosofias são o conjunto de crenças, valores e maneiras de pensar e agir da organização. As políticas são as ideias e orientações que servirão de base para as decisões.
- ⇒ Determinação de objetivos e metas – Significa determinar quais os resultados devem ser alcançados.
- ⇒ Estratégias gerais – definição de ações para tornar a comunicação organizacional mais eficiente, eficaz e efetiva possível, ou seja, excelente.

---

2 Público-alvo da organização e/ou instituição.

3 Um conjunto de ideias que possibilita à equipe de trabalho compreender e mensurar o projeto. Nele, é especificado qual o produto a ser desenvolvido, qual o seu conceito, para quem se destina e os recursos produtivos.

- ⇒ Identificação de produtos e programas específicos de comunicação - Inserir no plano todos os possíveis projetos e programas específicos que deverão ser desenvolvidos para atender às necessidades detectadas no diagnóstico.
- ⇒ Montagem do orçamento geral – Plano que consiste numa previsão detalhada de todos os custos diretos e indiretos envolvidos na realização do projeto.
- ⇒ Divulgação do plano – Nessa fase deve-se tornar público o projeto global de comunicação para o público interno, envolvendo-o em todo o processo de implementação.
- ⇒ Implantação – Implementar o plano global de comunicação, execução propriamente dita.
- ⇒ Controle e monitoramento das ações – Permitem a medição e o julgamento das ações em face dos objetivos e metas estipuladas através de: organogramas, fluxogramas, quadros e etc.
- ⇒ Avaliação dos resultados – Faz parte de todo o processo de planejamento, pois permite uma visão crítica do que está sendo planejado, do que foi realizado e dos resultados obtidos. No processo de avaliação deve-se: definir parâmetros, eleger indicadores de desempenho, analisar quais os resultados alcançados e se as estratégias foram corretas; além de listar pontos positivos e negativos dos programas implementados, avaliar se a comunicação ocorreu de forma simétrica entre a organização e seus públicos e avaliar o *feedback*<sup>4</sup>.

Infere-se que toda e qualquer atividade a ser realizada, que vise a um fim determinado, requer um planejamento. O mesmo acontece com a comunicação organizacional a qual envolve a relação de cooperação dos diversos setores da empresa. O que deve ser ressaltado, sobretudo, é o compromisso dos gestores da empresa na qual será implantado o plano, a definição da missão e valores da comunicação, o constante monitoramento das ações desenvolvidas, bem como a avaliação dos resultados alcançados com o referido plano. São estes os fatores que contribuem decisivamente para o sucesso da comunicação organizacional.

---

<sup>4</sup> *Feedback* é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

### **3 - METODOLOGIA**

No presente trabalho realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória, bibliográfica e descritiva. Para Gil (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiarização com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. De acordo com Markoni e Lakatos (2006), as pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Por pesquisa bibliográfica Gil (2006) entende ser aquela que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Markoni e Lakatos (2006) dizem que a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa descritiva de acordo com Gil (2006) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Markoni e Lakatos (2006) definem a pesquisa descritiva como a investigação de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave, na qual podem ser utilizadas várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários e outros empregando procedimentos de amostragem.

Para a realização desta pesquisa elegeu-se dentre as instituições locais uma Faculdade Privada que está há 6 anos no mercado, dispondo de 15 cursos de graduação, 10 de pós-graduação, 250 funcionários e cerca de 5.000 acadêmicos. Desse universo, selecionou-se uma amostra de 35 alunos distribuídos nos cursos de Psicologia, Administração, Marketing, Fisioterapia e Odontologia, bem como o responsável pela comunicação da instituição. Entrevistaram-se

alunos dos períodos iniciais, pois subentende-se, serem estes acadêmicos que dependem bem mais de uma política de comunicação efetiva, para que não se sintam desassistidos, uma vez que ainda não conhecem a instituição como um todo. Procurou-se, pois expor com clareza os objetivos da pesquisa e a importância da investigação, inclusive para a própria instituição. Após a coleta, os dados foram tabulados e interpretados e, finalmente, procedeu-se à descrição dos resultados, de acordo com os propósitos do estudo.

#### 4 - DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nos últimos anos, o mercado de Boa Vista tornou-se bastante promissor para as faculdades privadas que já somam um total de 06 instituições, oferecendo mais de 30 cursos diferentes entre graduação e pós-graduação. Com apenas 03 instituições públicas de ensino superior, a população local que nelas não consegue ingressar, opta pelas instituições privadas, gerando uma demanda cada vez maior, dado o grande número de jovens que concluem o ensino médio a cada ano.

Atenta a esta realidade a Faculdade pesquisada vem firmando-se no mercado de Boa Vista. No entanto, tomando por base os dados da pesquisa, a instituição apresenta pontos fracos no que tange ao processo de comunicação, comprometendo a imagem da mesma.

O primeiro ponto a ser destacado é o fato de a instituição não dispor de um departamento de comunicação e tão pouco de um plano de comunicação devidamente elaborado. As atividades de comunicação são desenvolvidas pelo departamento de tecnologia da informação e os responsáveis por estas atividades são da área de informática. Dentre as diversas ferramentas da comunicação integrada a instituição afirma utilizar: Quadro de avisos, cartazes/*banners*, folder/folhetos, *press-releases*, rádio, tv, *outdoor*, todos utilizados quando a instituição tem um novo evento a divulgar e, intranet e internet no dia a dia da instituição, sendo esta, o único canal que oferece a possibilidade de um *feedback* com a comunidade acadêmica. Apesar dos dados apresentados, a instituição considera importante e necessário o desenvolvimento e a implementação de um plano de comunicação em uma perspectiva da comunicação integrada.

A situação da comunicação organizacional na Faculdade pesquisada é refletida de forma negativa na opinião dos acadêmicos, público-alvo da

instituição. Dos 35 alunos entrevistados, 85% dizem ser informados por quadro de avisos; 90% citaram como meio de informação cartazes/*banners*; Apenas 60% destacaram folder/folhetos e 100% a internet. Apesar de a instituição afirmar que ali o acadêmico encontra tudo do que precisa, os alunos alegaram que, apesar de utilizarem a internet como principal meio de comunicação com a faculdade, as informações ali obtidas são resumidas e limitadas aos materiais de aula e histórico das disciplinas. Quando indagados se a instituição possui uma comunicação adequada com os alunos, 60% responderam que sim, mas de forma insuficiente; 26,6% entendem que não, sendo a comunicação ineficaz e apenas 13,3% consideram a comunicação desenvolvida pela Faculdade adequada. Apenas 20% dos acadêmicos afirmaram que são bem informados sobre o programas/projetos e eventos da instituição e um total de 80% diz que não são bem informados.

Por meio dos dados aqui apresentados, percebeu-se que a referida Faculdade, mesmo tendo conquistado seu espaço no mercado local, apresenta pontos negativos no que tange à comunicação. A inexistência de uma política de comunicação definida, a realização das atividades comunicacionais de forma improvisada, o tratamento comum dado aos públicos de interesse da organização são alguns dos fatores que contribuem para a perda da qualidade dos serviços oferecidos. A instituição não tem uma visão clara do que vem a ser uma política de comunicação, tão pouco conhece os fundamentos da comunicação integrada e sua importância para as organizações contemporâneas, deixando, assim, de considerar as possibilidades de crescimento e de fidelização e satisfação de seus públicos.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, uma boa parcela das organizações já despertou para a importância de um sistema organizado de informação, mas nem todas o adotam na prática, pois ainda se encontram diversas instituições desenvolvendo uma comunicação fragmentada, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação com os seus públicos. Ou seja, sem uma proposta definida de comunicação para seus consumidores.

Entende-se que um plano de comunicação baseado na comunicação integrada, acarreta economia de recurso e de esforços e contribui para a consecução

do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade em face de seus concorrentes e consolidar sua imagem ou reputação perante a opinião pública. Portanto, incorre em erro gravíssimo por não valorizar a comunicação como elemento estratégico para o sucesso da mesma.

Mesmo que a Faculdade pesquisada possua uma boa localização, instalações modernas, suporte técnico avançado, uma marca considerada forte, tradição e inspirar confiança (fatores estes que representam um diferencial na hora da escolha de um curso pelos acadêmicos), não se pode garantir a sobrevivência eterna da instituição sem que existam estratégias de comunicação previamente definidas, adequadas aos diversos públicos e que sejam constantemente avaliadas. Para tanto, sugeriu-se à instituição a imediata instalação de um departamento de comunicação, sob a responsabilidade de profissionais qualificados na área, bem como a elaboração de um plano de comunicação voltado para a perspectiva da comunicação integrada, que seja constantemente avaliado, valorizando-se, sobretudo, os anseios dos públicos de interesse.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial** – teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CESCA, Cleuza G. **Comunicação dirigida escrita na empresa**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 2006.

GARCIA, Maria Tereza. **A arte de relacionar com a imprensa** – como aprimorar o relacionamento com jornalistas e fortalecer a imagem de sua empresa. São Paulo: Novatec, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 Ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional** – conceitos, planejamentos e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.