

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

GERSON JOSÉ BONFADINI

**O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE  
COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre  
Maio de 2007

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE  
COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

GERSON JOSE BONFADINI

Tese apresentada como pré-requisito parcial, para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre, Maio de 2007.

Dedico esta obra a minha esposa, Márcia e ao meu filho Augusto Neto, pois foram decisivos na sua construção, retribuindo com compreensão e amor, os momentos que tive que me ausentar durante estes anos de estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para que esta tese fosse feita. Mas quero fazer um agradecimento especial aos seguintes citados:

Aos meus pais, Augusto Bonfadini (*in memoriam*) e Gelcy Mair Rocha Bonfadini pela vida e os ensinamentos que me deram.

À minha orientadora professora Doutora Cláudia Peixoto de Moura pelo profissionalismo, dedicação, sugestões e amizade, sem os quais este trabalho não teria se concretizado.

Ao Centro Universitário Univates pelo apoio, auxílio e disponibilidade para a execução da pesquisa, fundamental, na construção da tese.

Aos colegas professores da Univates pelo apoio e informações dadas, em especial, aos professores João Batista Harres, Lucildo Ahlert e Adalberto Schnorrenberger. Também, destaco a atuação profissional e sugestões dadas pela professora Ana Lúcia Bender Pereira, na condução da técnica de Grupo Focal.

Ao professor Doutor Fernando Lang da Silveira, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo auxílio e sugestões dadas na aplicação das técnicas estatísticas utilizadas na tese.

Aos professores da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – pelo conhecimento, dedicação e informações prestados durante os anos de estudo no programa de Doutorado.

Aos professores Doutores Roberto José Porto Simões e Cláudio Hoffmann Sampaio pelas críticas e sugestões dadas ao projeto da tese, mas principalmente pela amizade e coleguismo demonstrados nestes anos de convívio acadêmico.

Aos funcionários do programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, Lúcia Beatriz Stasiak e Paulo César Escouto Rodrigues, pelo sempre prestativo e rápido atendimento às minhas demandas.

A todos os colegas do programa de Doutorado, com os quais debati e confrontei opiniões, fundamentais na construção do meu conhecimento.

A todos os meus familiares que de uma forma ou outra auxiliaram nesta caminhada.

Ou seja, a todos citados ou não que sempre contribuem num projeto tão importante que é desenvolver uma tese de Doutorado.

"Liderança um dia teve a ver com força, mas hoje tem a ver com o relacionamento entre as pessoas".

Indira Gandhi, 1917 – 1984, primeira ministra da Índia.

## RESUMO

O relacionamento entre as organizações e seus públicos é tema de pesquisa que transita por diferentes áreas do conhecimento humano, tais como sociologia, antropologia, psicologia social, economia, administração e comunicação social. O crescente interesse pelo tema está atrelado a sua contemporaneidade, pois se relaciona, de forma direta, a expansão da globalização e, como decorrência, ao aumento da influência das organizações no cotidiano da humanidade. As áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, oriundas respectivamente, da Comunicação Social e da Administração, desenvolvem seus estudos perante diversos temas, mas em especial, o tema relacionamento entre as organizações e seus públicos tem centralizado seu foco. O tema relacionamento organizacional, nesta tese, foi estudado sob o contexto estratégico de comunicação, ou seja, analisa como as ações de relacionamento das organizações se tornam estratégias de comunicação percebidas e entendidas pelos públicos. Dentro deste enfoque foi definido o problema de pesquisa da tese: “Quais são as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação?” A resposta a este problema está vinculada à validação das hipóteses de trabalho e representadas pelas variáveis de relacionamento organizacional, oriundas da integração de categorias em comum às áreas pesquisadas (Relações Públicas e Marketing de Relacionamento) e de estratégias de comunicação desenvolvidas pelas organizações perante seus públicos. Foram selecionadas cinco categorias: Comprometimento, Confiança, Cooperação, Satisfação e Poder. A partir das categorias foram criadas 30 variáveis de relacionamento organizacional. As variáveis de relacionamento foram aplicadas por um instrumento de pesquisa aos públicos estratégicos de uma instituição de ensino superior. A aplicação do instrumento a campo possibilitou responder as hipóteses da tese: validação das categorias de pesquisa e avaliação da percepção dos públicos perante as ações relacionamento organizacional da instituição. O estudo, ainda, destaca que o tema deve ser retomado e o mesmo pode servir de base para novas pesquisas e abordagens no futuro.

## PALAVRAS-CHAVE

Relações Públicas. Comunicação Social. Estratégia. Marketing de Relacionamento e Administração.

## **ABSTRACT**

The relationship between organizations and their publics is a research theme that traverses different knowledge areas such as sociology, anthropology, social psychology, economy, administration and social communication. The growing interest in the topic is related to being up-to-date as it is directly interconnected to the increasing globalization and, as a consequence, a greater influence of the organization in people's daily life. The areas of Public Relations and Relationship Marketing, coming from Social Communication and Administration, respectively, carry out their studies on several topics; however, the theme relationship between organizations and their publics is their main focus. The theme organizational relationship in this dissertation was studied within the context of communication strategy, that is, it analyses how the organizations' relationship actions become communication strategies that are noticed and understood by the publics. The central problem of this research: "How can the actions of Public Relations and Relationship Marketing contribute so that the organizational relationship becomes a communication strategy?" was defined within this focus. The answer is connected to the definition of variables that would represent the organizational relationship deriving from the integration of categories common to the researched areas (Public Relations and Relationship Marketing) and of communication strategies implemented by the organizations towards their publics. Five categories were selected: Commitment, Trust, Cooperation, Satisfaction and Power. As from these categories 30 variables of organizational relationship were created. The variables of relationship were applied through an instrument to the strategic publics of a higher education institution. Applying the instrument in the field provided the answers to the dissertation's hypotheses: validation of the categories and evaluation of the perception of the publics towards the Institution's actions of organizational relationship. This study also shows that the theme shall be resumed and it can be a basis for further research and new approaches in the future.

## **KEYWORDS**

Public Relations. Social Communication. Estrategy. Relationship Marketing and Administration.

## **RESUMEN**

El relacionamiento entre las organizaciones y sus públicos, es tema de pesquisa que transita por diferentes áreas del conocimiento humano, como sociología, antropología, psicología social, economía, administración y comunicación social. El creciente interés por el tema es debido su contemporaneidad, pues se relaciona, directamente a la expansión de la globalización y, consecuentemente, al aumento de la influencia de las organizaciones en la cotidianidad de la humanidad. Las áreas de Relaciones Públicas y Marketing de Relacionamiento, originadas, respectivamente, de la Comunicación Social y de la Administración, han desarrollado sus estudios ante diversos temas, pero especialmente el tema relacionamiento entre las organizaciones y sus públicos ha centrado su foco. El tema relacionamiento organizacional, en esta tesis, fue investigado ante el contexto de la estrategia de comunicación, o sea, analiza cómo las acciones de relacionamiento de las organizaciones se transforman en estrategias de comunicación reparadas y comprendidas por los públicos. Con este planteamiento fue definido el problema central de pesquisa de la tesis: “¿Cómo las acciones de Relaciones Públicas y de Marketing de Relacionamiento pueden contribuir para que el relacionamiento organizacional se torne una estrategia de comunicación?” La respuesta está conectada a la definición de variables que representasen el relacionamiento organizacional: originadas de la integración de categorías en común a las áreas investigadas (Relaciones Públicas y Marketing de Relacionamiento) y de estrategias de comunicación desarrolladas por las organizaciones ante sus públicos. Fueron seleccionadas cinco categorías: Comprometimiento, Confianza, Cooperación, Satisfacción y Poder. A partir de las categorías fueron creadas 30 variables de relacionamiento organizacional. Las variables de relacionamiento fueron empleadas en un instrumento de investigación a los públicos estratégicos de una institución de enseñanza superior. El empleo del instrumento a campo posibilitó contestar a las hipótesis de la tesis: validación de las categorías y evaluación de la percepción de los públicos ante las acciones de relacionamiento organizacional de la institución. El estudio, aun, demuestra que el tema debe ser retomado y lo mismo puede servir de base para nuevas investigaciones y planteamientos en el futuro.

## **PALABRAS CLAVE**

Relaciones Públicas, Comunicación Social, Estrategia, Marketing de Relacionamiento y Administración.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – O desenho da pesquisa elaborado para a tese.....	19
Quadro 01 – Aplicação da conceituação lógica de públicos no planejamento da comunicação.....	41
Quadro 02 – Relações entre os Enfoques/Escolas e os Modelos de Relações Públicas .....	46
Quadro 03 – Comparativo entre Transações Discretas e Trocas Relacionais.....	55
Figura 02 – Os Dez Tipos de Trocas Relacionais de Morgan e Hunt.....	60
Quadro 04 – O Continuum Estratégico de Marketing de Grönross (1994).....	61
Quadro 05 – Construtos relacionados por Fontenot e Wilson (1997).....	64
Quadro 06 – Características do Relacionamento Organizacional.....	69
Quadro 07 – Categoria “Comprometimento” e suas variáveis.....	74
Quadro 08 – Categoria “Confiança” e suas variáveis.....	75
Quadro 09 – Categoria “Cooperação” e suas variáveis.....	75
Quadro 10 – Categoria “Poder” e suas variáveis.....	76
Quadro 11 – Categoria “Satisfação” e suas variáveis.....	76
Quadro 12 – Determinação do Tamanho da Amostra dos Públicos Pesquisados.....	81
Figura 03 – Fórmula para cálculo amostral em populações finitas .....	81
Quadro 13 – Fatores, tratamentos e tamanho dos tratamentos.....	92
Quadro 14 – Principais dados estatísticos das categorias elaboradas para a tese...	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Coeficientes Alfa de Cronbach, média e desvio padrão de cada categoria.....	85
Tabela 02 – Coeficientes de correlação de Pearson entre as Categorias e coeficientes de Alfa de cada Categoria.....	86
Tabela 03 – Coeficientes de correlação entre as Categorias, corrigidos para atenuação.....	87
Tabela 04 – Matriz Rotada do Fator.....	88
Tabela 05 – Resultados dos Efeitos de Interação dos Fatores em relação ao Escore Geral.....	92
Tabela 06 – Resultados dos Efeitos Principais dos Fatores em relação ao Escore Geral.....	93
Tabela 07 – Médias do escore Geral dos tratamentos do fator Público.....	94
Tabela 08– Médias do escore Geral dos tratamentos do fator Gênero.....	94
Tabela 09 – Médias do Escore Geral dos tratamentos do fator Área.....	94
Tabela 10 – Médias do Escore Geral dos tratamentos do fator Ano de Ingresso.....	95
Tabela 11 – Gênero dos alunos pesquisados.....	97
Tabela 12 – Curso no qual está se graduando.....	97
Tabela 13 – Ano em que ingressou na Univates.....	98
Tabela 14 – Disciplinas já cursadas.....	99
Tabela 15 – Palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com seus públicos.....	100
Tabela 16 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com maior média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o aluno.....	101
Tabela 17 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com menor média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o aluno.....	102
Tabela 18 – Até três palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com seus públicos.....	105
Tabela 19 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com maior média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o professor.....	106
Tabela 20 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com menor média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o professor.....	108

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. O RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL.....	27
1.1 O Relacionamento no Mundo Organizacional.....	27
1.2 O Relacionamento Organizacional e a área de Comunicação.....	30
1.2.1 O processo de comunicação como estratégia organizacional.....	30
1.2.2 As Relações Públicas e a Comunicação Social no Brasil.....	33
1.2.3 As Relações Públicas e o Relacionamento Organizacional.....	35
1.2.3.1 Os enfoques teóricos de Relações Públicas.....	42
1.2.3.2 O tema relacionamento nos estudos de Relações Públicas.....	47
1.3.1 O Marketing e o Relacionamento Organizacional.....	52
1.3.1.1 Os enfoques teóricos de Marketing de Relacionamento.....	58
1.3.1.2 O tema relacionamento nos estudos de Marketing de Relacionamento.....	61
2. UMA ABORDAGEM QUALITATIVA PARA O RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL.....	66
2.1 A Elaboração das Categorias através da Técnica de Análise de Conteúdo.....	66
2.2 A Definição das Variáveis através da Técnica de Grupo Focal.....	69
2.2.1 As variáveis selecionadas para cada categoria e por área estudada.....	72
2.3 As Hipóteses da Tese.....	77
3. UMA ABORDAGEM QUANTITATIVA PARA O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS.....	79
3.1 A Construção do Instrumento de Pesquisa.....	79
3.2 Avaliação dos Dados.....	83
3.2.1 Validação das Categorias de Pesquisa.....	84
3.2.1.1 Análise da Confiabilidade de Consistência Interna.....	84
3.2.1.2 Validade de Conteúdo.....	85
3.2.1.3 Validade de Construto.....	86
3.2.2 Teste da Hipótese (H1).....	89
3.3 Análise dos Dados e das Informações.....	90
3.3.1 Análise da percepção dos públicos em relação às ações de relacionamento organizacional.....	91
3.3.1.1 Análise de Variância (Anova).....	91
3.3.1.2 Tabulação Cruzada.....	95
3.3.1.2.1 Tabulação Cruzada do Corpo Discente.....	96
3.3.1.2.2 Tabulação Cruzada do Corpo Docente.....	103
3.3.2 Teste da Hipótese (H2).....	109
3.4 Interpretação das Informações.....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	123
LISTA DE ANEXOS.....	130

## INTRODUÇÃO

A sociedade atual tornou o ser humano dependente de produtos e serviços ofertados pelas organizações. Esta característica é demonstrada quando identificamos que ele passa a maior parte de seu tempo vinculado a essas organizações, se relacionando de forma direta ou indireta. Ele depende delas para nascer, como o que ocorre diariamente em um hospital; para se locomover, via transporte público; para aprender, em uma escola; para sobreviver, trabalhando e ganhando seu salário em uma empresa; e até após a morte, na contratação de serviços funerários. Esta dependência das organizações é fruto de dois aspectos: as organizações são agrupamentos de pessoas que se especializaram em atender necessidades e resolver problemas humanos, e o próprio ser humano apresenta limitações físicas e psicológicas que o induzem à cooperação e a viver em grupo.

A globalização<sup>1</sup> interfere na dependência do ser humano às organizações, estabelecendo novos parâmetros de relacionamento neste processo de troca. As organizações tiveram que adotar novas posturas e desenvolveram ações que determinam novos tipos de conduta, como por exemplo: em relação ao cliente, o surgimento de leis de proteção ao consumidor, estabeleceu novas relações de poder nas negociações; em relação aos funcionários, a cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos está vinculada à introdução de novos modelos de gestão; em relação aos fornecedores, a adoção de parcerias na cadeia de suprimento é fruto do processo de redução de custos; em relação à comunidade local, a preservação ambiental e a responsabilidade social são elementos de reciprocidade e de comprometimento com a sociedade; e até em relação à concorrência, surgem alianças estratégicas e fusões entre organizações que outrora eram concorrentes ferozes.

A globalização modificou a percepção dos indivíduos em relação aos aspectos de tempo e espaço geográfico. Tema de estudo de Giddens (1991), Coriat (1994) e Ianni (1995), tem no avanço tecnológico e na desregulamentação financeira os elementos que aceleraram e transformaram as estruturas organizacionais e romperam com as fronteiras nacionais. Giddens (1991) aponta a expansão econômica do ocidente, através de corporações multinacionais, como a geradora do avanço tecnológico, principalmente através da tecnologia da informação, criando a primeira sociedade global, que ele denominou de sociedade pós-tradicional. Nesta nova ordem

---

<sup>1</sup> O processo de globalização é utilizado na tese como fator de contextualização do relacionamento organizacional. Não será analisada a sua evolução, causas ou repercussões atuais.

social, Giddens afirma que a comunidade local tende à dissolução e ao abandono das tradições em prol de usos e costumes homogêneos. Por sua vez, Ianni (1995) argumenta que a sociedade atual está sedimentada na comunicação e na informação disponibilizada pela tecnologia da informação, que além de influenciar a cultura e a civilização de regiões e países, tornou-se um produto comercial, como demonstra o crescente uso da internet. Dentro deste rompimento de fronteiras surge a “fábrica global”, um novo conceito de produção capitalista que modifica a organização produtiva e as relações de trabalho em diversas partes do planeta.

Coriat (1994) analisa a globalização pela ótica do avanço da tecnologia e da expansão econômica que impõem novos padrões de produção e de estruturação organizacional, como o que ocorreu com o sistema japonês de produção. Esse sistema influenciou e modificou os processos produtivos em diferentes partes do mundo, sendo focado no relacionamento em comum, ou seja, estável e duradouro entre a organização e seus diferentes públicos. Algumas características representativas do modelo japonês são: as relações trabalhistas baseadas na participação, no controle mútuo e na delegação de responsabilidades, bem como a perenidade no emprego; a relação com o cliente atrelada à alta conformidade do produto que diminui custos gerando maior confiança no produto e aumentando a satisfação do cliente; a parceria com fornecedores que otimiza os estoques e garante alto índice de aproveitamento dos insumos; e, a aliança estratégica estabelecida pelos conglomerados organizacionais, formados por bancos, universidades, empresas, entre outros, que auxiliaram na recuperação do Japão no pós-guerra e servem de modelo de gestão ao mundo.

A globalização intensifica o processo de relacionamento que diferentes organizações, em todo o mundo, estão construindo com os seus diversos públicos. Dentro deste contexto, Becker (1995) argumenta que as organizações, principalmente as de pequeno porte e de atuação regional, devem desenvolver a sua estratégia de atuação sedimentada na cooperação com públicos de interesse, para enfrentarem a influência e o poder de persuasão das grandes corporações: “... Cooperação que se desdobra em participação, parcerias, redes, cadeias, consórcios, alianças, integração, mercados comuns, entre outros. Cooperação que passou a reunir organizações, instituições, regiões e nações para tratar de determinados fins de interesse comum” (Becker, 1995, p. 171).

A capacidade competitiva de uma organização, conforme Nakano *et al.* (1994) está diretamente relacionada ao uso eficiente das novas tecnologias de informação, que facilitam o

relacionamento e a aproximação da organização com os diferentes públicos que a cercam. Essas organizações promoveram reestruturações devido ao achatamento dos níveis hierárquicos gerado pela maior eficiência nos processos e estabeleceram novas formas de relacionamento, como por exemplo, parcerias com clientes, fornecedores e até com organizações rivais.

Os autores Coutinho e Ferraz (1994), na obra: “Estudo da competitividade da indústria brasileira”, destacam que as organizações devem estar atentas a uma das grandes tendências deste processo de integração da economia mundial: “... as inovações nas formas de gestão e de organização empresarial, com o avanço das formas de interligação e integração intra e interempresas (sendo inclusive estabelecidos novos padrões de relacionamento entre produtores, fornecedores e usuários, incluindo consumidores finais) ...” (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 68). Afirmam, também, que as organizações brasileiras devem estabelecer estratégias de parcerias entre as diferentes cadeias produtivas que aumentem o comprometimento com os públicos de interesse tendo como principal objetivo: enfrentar a crescente concorrência global, cada vez mais caracterizada pela atuação em bloco.

O relacionamento organizacional, ou seja, o relacionamento como estratégia de uma organização para com os seus públicos é objeto de pesquisa desta tese de doutorado. Ele é foco de estudo de diferentes áreas do conhecimento humano, como, por exemplo, a área de Relações Públicas, através de pesquisadores como Simões (1995 e 2001), Grunig e Hon (1999) e França (2003, 2004a), entre outros, bem como a área de Marketing de Relacionamento, dando destaque a Morgan e Hunt (1994), Ganessan (1994) e Fontenot e Wilson (1997). O tema é analisado e discutido sob diversos olhares em diferentes partes do mundo, sendo que neste estudo, o mesmo é abordado dentro do contexto de comunicação estratégica apresentado por Littlejohn (1982): *de Massa* – em que as audiências tendem a ser vastas e heterogêneas; *Organizacional* – influenciada pela estrutura da organização; *Grupal* – uma fonte interage com diversos receptores; e, *Pessoal* – uma fonte interage com um receptor.

As contribuições dadas por diferentes áreas de conhecimento ao tema relacionamento organizacional geraram diferentes conceitos, definições e tipologias que procuram entender e qualificar o processo de troca que as organizações estabelecem com os seus públicos. Cada área, dentro de seu viés característico de pesquisa, desenvolve conhecimentos, tanto técnicos quanto científicos, que têm relevância e possibilitam analisar e avaliar as relações entre as partes. Estes conhecimentos possuem elementos que ao serem analisados comparativamente se completam e

se contrapõem. Logo, uma análise comparativa do tema relacionamento organizacional entre as áreas de Relações Públicas e Marketing de Relacionamento revela-se importante devido ao ineditismo da abordagem dentro do contexto de estudos interdisciplinares na área de Comunicação Social.

A tese foi construída com base em várias obras oriundas de diferentes escolas teóricas, como por exemplo, de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, porém caracterizadas pelo uso da pesquisa empírica. A elaboração e a utilização de pesquisas empíricas na área de Comunicação Social estão sedimentadas nas exigências teóricas e na adequação do objeto pesquisado. Seguindo esta linha, a proposição de um desenho de pesquisa para a realização da tese está estruturada considerando duas funções: a descritiva e a crítica. Lopes (2001a) analisa as duas funções:

Por meio da descrição, que nunca é neutra, pois parte de uma série de postulados sobre a natureza da pesquisa, o modelo realiza a explicação dos fundamentos metodológicos da pesquisa. Mediante a função crítica, busca uma intervenção e reorientação das estratégias de investigação, na medida em que os obstáculos são identificados no processo de pesquisa e vias de superação podem ser propostas (Lopes, 2001a, p. 115).

A Comunicação Social constitui um campo novo no âmbito do conhecimento científico, humanístico e tecnológico, como constata Rüdiger (2002). Surgida no período entre guerras, a Comunicação Social deriva de estudos relativos aos efeitos gerados pelo uso de mídias de massa como televisão, rádio e jornal. Ela está em processo de legitimação acadêmica e sua produção bibliográfica concentra-se, principalmente, em países anglo-saxões. Lopes (2001a) ratifica a trajetória recente do estudo científico da área de Comunicação Social e destaca a progressiva autonomia apresentada em relação às Ciências Sociais e Humanas:

O processo de autonomização científica do campo da Comunicação é correlato à crescente autonomização da organização cultural nas sociedades contemporâneas, ou seja, a constituição da cultura de massas e de seus principais agentes, os meios de comunicação de massa (MCM). A esfera cultural – como conjunto distinto de relações de produção, circulação e consumo de bens simbólicos – passa a reger-se por uma lógica própria, dentro do conjunto dos demais setores da sociedade (Lopes, 2001a, p. 14).

Os paradigmas ou orientações científicas são elementos fundamentais no desenvolvimento da Comunicação Social, como descrevem os autores Fuentes (1999), Lopes (2001a) e Rüdiger (2002). A pesquisa na América Latina sofre a influência de várias

orientações, como aponta Fuentes (1999): a orientação europeia clássica se concentra nos estudos relativos à história e à legislação da comunicação; a orientação norte-americana está fundamentada no positivismo e no empirismo dos estudos do processo de comunicação; e a orientação europeia moderna está centrada na semiótica e no estruturalismo, procurando analisar a influência dos meios e conteúdos da mensagem. Por sua vez, Rüdiger (2002) destaca que três concepções epistemológicas sedimentam os estudos na Comunicação: o pensamento materialista caracterizado pelo positivismo e pelas teorias funcionalista e estruturalista; o pensamento culturalista caracterizado pela abordagem humanista que procura compreender a sociedade através da fenomenologia e da hermenêutica; e, o pensamento crítico histórico dialético que analisa os problemas humanos a partir da sociedade como um todo, dentro da perspectiva crítica da sociedade capitalista.

Lopes (2001a, p. 51) compara os paradigmas científicos – o estrutural-funcionalista, da *Communication Research*, e o marxista, da Pesquisa Crítica, buscando evidenciar “... quais são seus principais desdobramentos teóricos e metodológicos na abordagem dos fenômenos da Cultura e da Comunicação de Massa em países subdesenvolvidos”. A análise proposta pela autora auxiliou na construção desta tese, ou seja, a definição pela perspectiva estrutural-funcionalista.

A pesquisa em Comunicação Social apresenta, ainda, características importantes que consolidam a área como campo científico de estudo, e estão registradas aqui para nortear a tese:

*Interdisciplinaridade*: os estudos convergem diferentes saberes especializados sobre a comunicação, gerando movimentos de intersecção que produzem um conhecimento novo, não se caracterizando uma síntese de outros saberes (Lopes, 2000). A autora aponta as principais características da interdisciplinaridade nos estudos da Comunicação Social:

Para que a interdisciplinaridade não seja somente uma indicação de princípios, praticá-la exige o domínio de teorias de diversas disciplinas, integradas a partir de um objeto/problema. Assim, é importante destacar que não se trata de “dominar tudo”, mas de um “uso útil” de teorias e conceitos de diversas procedências, um uso que seja sobre tudo bem fundamentado e pertinente à construção do objeto teórico. Hoje, os problemas de comunicação são importantes nos mais diferentes domínios: economia, política, estética, educação, cultura, etc., na qual a investigação não pode ficar confinada a uma única dimensão (Lopes, 1999, p. 46).

Para Fuentes (1999), a comunicação é uma prática sócio-cultural definida pela produção de sentido, o seu estudo deve ser interdisciplinar, pois a cultura é a integração de conhecimentos especializados, gerando um novo conhecimento transdisciplinar. A interdisciplinaridade desta tese reside na pesquisa embasada em diferentes áreas a respeito do relacionamento organizacional. Este processo foi comparativo e analisou o relacionamento organizacional, como estratégia de comunicação nas organizações, construído a partir de bases teóricas oriundas de áreas como Relações Públicas e Comunicação Social de um lado e de outro, o Marketing de Relacionamento e a Administração.

*Combinação de estudos qualitativos e quantitativos:* Fuentes (1999, p. 59) afirma que: “O estudo na comunicação deveria integrar os processos objetivos e subjetivos<sup>2</sup>, e isso só pode ocorrer mediante modelos teórico-metodológicos multidimensionais e complexos”. A combinação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa da tese foi uma opção metodológica, pois na opinião de Lopes (1999, p.25): “... a maioria dos estudiosos reconhece atualmente a complementaridade entre a quantificação e a qualificação dos dados, mostrando como um erro a opção metodológica *a priori* entre fazer uma pesquisa qualitativa ou quantitativa”. A partir disso, o estudo explora a complementaridade dos métodos qualitativos e quantitativos, provindos das técnicas de análise de conteúdo, grupo focado e análise estatística dos dados coletados, possibilitando a integração do conhecimento produzido.

*Interfaces com outras áreas do conhecimento:* os estudos na área de comunicação estabelecem intercâmbios com o conhecimento provindo de outras áreas, como descreve Lopes (2000, p. 57): “As interfaces são estabelecidas preferencialmente com as ciências humanas e sociais (filosofia, ética, estética, história, política, economia, sociologia) e com as ciências sociais aplicadas (ciências da informação, administração, educação, direito)”. Com base nisso, a tese desenvolve o tema relacionamento organizacional a partir das Ciências Administrativas e de Comunicação Social, focando nas contribuições teóricas das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento.

Logo, a tese proposta contribui para a área de Comunicação, através da inter-relação do conhecimento de áreas distintas tendo como base o estrutural-funcionalismo, dentro da

---

<sup>2</sup> O método quantitativo está relacionada à produção (objetiva) de informações e a metodologia qualitativa está relacionada a processos (subjetivos) de significação (Fuentes, 1999).

complexidade do estudo proposto. Sendo que, a opção epistemológica do estudo permite propor o desenho de pesquisa que organiza o trabalho.

Em relação à temática da tese, Lopes (2001a e 2001b) demonstra que o perfil das pesquisas<sup>3</sup>, realizadas na área e relacionadas ao tema “estudos de organizações”, está entre os mais pesquisados por teses e dissertações dos programas de pós-graduação em Comunicação Social no Brasil. Cabe destacar que estes estudos analisam o fluxo de comunicação dentro das organizações e destas com os seus públicos.

A tese tem como tema o relacionamento organizacional dentro do contexto de comunicação estratégica. Sob esta abordagem e conforme as considerações feitas anteriormente, cabe o seguinte questionamento: “Quais são as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação?”.

O problema de pesquisa proposto para a tese definiu o seguinte objetivo: identificar as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação. Para se atingir este objetivo é necessário atender a diversos objetivos secundários, tais como: relacionar as principais tipologias de relacionamento organizacional nas áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento; identificar as principais categorias e variáveis, provindas das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, vinculadas ao tema relacionamento organizacional; avaliar a integração das áreas no processo de relacionamento das organizações com seus públicos; mensurar o quanto estes públicos percebem as estratégias de comunicação realizadas pelas organizações; e, por fim, analisar as repercussões que as estratégias de comunicação acarretam no relacionamento das organizações para com os seus públicos.

O local escolhido para a aplicação do estudo foi à organização Centro Universitário Univates, uma instituição de ensino superior, situada na cidade de Lajeado, Rio Grande do Sul. O tema relacionamento organizacional perante as estratégias de comunicação desenvolvidas

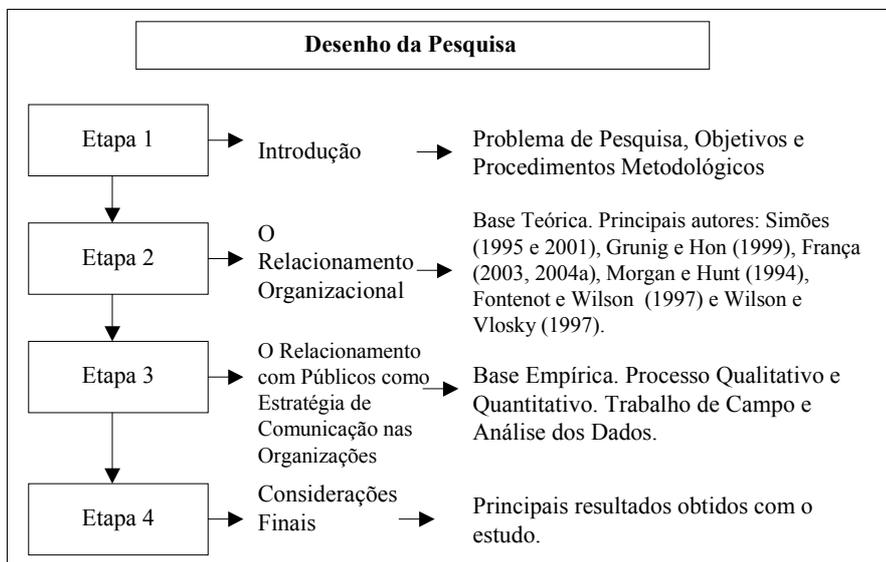
---

<sup>3</sup> Levantamento junto ao programa de pós-graduação em Comunicação Social, da Universidade de São Paulo, em 1986 e com a pesquisa realizada junto a egressos de 11 programas de pós-graduação em Comunicação Social do Brasil, em 1998.

pela organização foi analisado sob a perspectiva de dois públicos de interesse: o corpo docente e o corpo discente<sup>4</sup>.

A estruturação do desenho da pesquisa utilizado na tese deriva da necessidade de prover um simulacro, que permita analisar o conjunto de fenômenos relacionados ao objeto estudado, dentro de uma determinada perspectiva teórica. Lopes (2001a, p. 114) afirma que: “... de um lado os modelos são sempre representações hipotéticas, suscetíveis de serem confirmadas, e, de outro, dependem de uma teoria a partir da qual são deduzidos e que controla sua homogeneidade (elementos de mesmos níveis e dimensões) e sua coerência (elementos solidamente vinculados e não-contraditórios)”.

A opção pelo paradigma estrutural-funcionalista está relacionada ao principal objetivo do estudo: identificar as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação. Para tanto é necessário compreender como este processo ocorre. A estrutura, do desenho da pesquisa elaborado para responder o problema do estudo, está representada pela Figura 01 abaixo.



**Figura 01 – O desenho da pesquisa elaborado para a tese**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Etapa 1 é composta pelo problema de pesquisa, pelos objetivos da tese e pela indicação dos procedimentos metodológicos. Os dois primeiros já foram expostos anteriormente.

<sup>4</sup> Professores e alunos, dos cursos de Administração e de Comunicação Social, que ingressaram até 2005 por concurso público ou por vestibular, respectivamente.

Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo envolveram técnicas de pesquisa tanto teórica quanto empírica.

A base teórica utilizou técnicas de pesquisa bibliográfica e documental na construção do objeto de pesquisa. A pesquisa bibliográfica, como descreve Stumpf (2005), é o conjunto de procedimentos que procura identificar informações bibliográficas através da anotação ou do fichamento de referências e dados utilizados na redação de um trabalho acadêmico. É caracterizada, na tese, pela análise dos conteúdos de diversas obras descritas no capítulo “1. Relacionamento Organizacional”. Por sua vez, a pesquisa documental ou análise documental, como define Moreira (2005), é a apreciação de documentos relativos a algum tema específico, como por exemplo, resoluções e diretrizes de cursos, bem como, as listas de alunos e professores envolvidos na pesquisa empírica. Lopes (2001) afirma que na construção do objeto de pesquisa, num primeiro momento, a contextualização do quadro teórico, associada ao problema de pesquisa, conduz o pesquisador a formular hipóteses, que na tese estão vinculadas às categorias do estudo. Estas hipóteses necessitam ser transformadas em indicadores empíricos observáveis, conhecidos como hipóteses de trabalho, representadas por (H1) e (H2). Cabe destacar, que a definição das hipóteses, em um estudo científico, é componente da hierarquia do processo de pesquisa, como argumenta Santaella (2001, p. 176): “A hipótese, segundo passo mais importante na hierarquia dos itens do projeto<sup>5</sup>, está ligada por um cordão umbilical ao problema da pesquisa. Deve, por isso mesmo, ser obrigatoriamente inserida [na] pesquisa”.

A base empírica foi constituída mediante dois processos, cujo desenvolvimento e descrição detalhada ocorreram nos Capítulos 2 e 3. Os dois processos adotados na tese foram:

*a) Processo Qualitativo:* a Análise de Conteúdo teve como referência os autores Fonseca Júnior (2005) e Flick (2004). Por sua vez, para trabalhar o Grupo Focal foram utilizados os autores Costa (2005) e Rea e Parker (2000) foram as técnicas qualitativas selecionadas. A Análise de Conteúdo possibilitou a identificação e elaboração das categorias do estudo. Por sua vez, a aplicação da técnica de Grupo Focal, em quatro grupos de representantes dos públicos pesquisados, conduziu a seleção e definição das variáveis, derivadas das categorias do estudo.

*b) Processo Quantitativo:* os autores Mattar (1996), Malhotra (2001) e McDaniel e Gates (2003) serviram de base para o processo quantitativo, no qual foi criado o instrumento de

---

<sup>5</sup> Conforme a autora, o primeiro passo é a construção do problema de pesquisa.

pesquisa, com base nas variáveis e categorias elaboradas no processo qualitativo, aplicado nos públicos pesquisados, bem como definido o plano amostral que viabilizou a análise estatística para a tese.

A Etapa 2 é composta pelo referencial teórico desenvolvido sobre “O Relacionamento Organizacional”, que fundamenta o quadro conceitual e sustenta a investigação do problema de pesquisa. Sobre a importância das referências teóricas num estudo científico, Lopes (2001a, p. 139) afirma que: “Trata-se de descrever o que se chama de “estado de conhecimento” do problema, o que pressupõe a realização de uma *pesquisa bibliográfica* específica.” Neste contexto, o tema relacionamento organizacional é abordado com destaque nas áreas de Comunicação Social, com ênfase em Relações Públicas, e de Administração, com ênfase no Marketing de Relacionamento.<sup>6</sup> A etapa está dividida em três partes: o relacionamento no mundo organizacional; o relacionamento organizacional e a área de Comunicação; e, o relacionamento organizacional e a área de Administração.

A primeira parte, “O relacionamento no mundo organizacional”, introduz o tema relacionamento organizacional sob uma perspectiva teórica de autores provindos de diversas áreas do conhecimento, tais como, Sociologia, Antropologia e Psicologia Social. Os principais autores que sedimentam esta parte são: Schein (1980), Chanlat (1993), Fischer (1993), Volvonich (1995), Freitas (1999), Enriquez (2000), Mardsen e Townley (2001), Moscovici (2001), e Farias (2005).

A segunda parte, “O Relacionamento Organizacional e a área de Comunicação”, aborda o tema relacionamento organizacional na área de Relações Públicas, destacando a sua relevância para a mesma. Os principais autores, que fundamentam esta parte, são: D’Azevedo (1971), Grunig e Hunt (1983), Rodrigues (1990), Simões (1993, 1995, 2001), Kunsch (1997, 2003 e 2004), Grunig e Hon (1999), Moura e Scroferneker (1999), Andrade (2001), Baldissera (2001), Lesly (2002), Ferrari (2003), Fortes (2003), França (2003, 2004a e 2004b).

A terceira parte, “O relacionamento organizacional e a área de Administração”, aborda o tema relacionamento organizacional perante a área de Marketing de Relacionamento, destacando sua relevância para a mesma. Os principais autores, que sustentam esta parte, são:

---

<sup>6</sup> A opção do estudo comparativo está atrelada à área de origem da tese de doutorado, a Comunicação Social e a formação profissional do pesquisador, a Administração.

Bagozzi (1975), Macneil (1980), Berry (1983), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Sheth, Gardner e Garrett (1988), Webster (1992), Vavra (1993), Ganessian (1994), Grönross (1994), Morgan e Hunt (1994), Peppers e Rogers (1994), Benett (1995), Sheth e Parvatiyar (1995), Grönross (1996), Fontenot e Wilson (1997), Gummesson (1997), Mckenna (1997), Wilson e Vlosky (1997), Gordon (1998), Stone (1998), Viana (1999), Parvatiyar e Sheth (2000), Daronco (2001), Gröff (2001), Brei e Rossi (2002) Miranda e Arruda (2002), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), De Toni (2003), Perin, Sampaio, Brei e Porto (2004) e Slongo e Liberali (2004).

O número de autores provindos da área de Marketing de Relacionamento apresenta-se maior do que o de autores da área de Relações Públicas devido as seguintes constatações: o tema é o foco central do Marketing de Relacionamento, uma área segmentada dentro dos estudos de Marketing, e é um dos diversos temas pesquisados pela área de Relações Públicas, como descreve Simões (1993). Há um grande volume de artigos científicos publicados, principalmente nos Estados Unidos, sobre Marketing de Relacionamento, encontrados em revistas como *Journal of Marketing* e *Journal of Marketing Research* ou em encontros de pesquisadores da área de Administração no Brasil, como a Anpad – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Por sua vez, os artigos publicados em revistas de referência como *Public Relations Quarterly* ou *Public Relations Journal* apresentam trabalhos focados em estudos de caso sobre o tema, bem como, foram identificados poucos trabalhos resultantes de encontros de pesquisadores da área de Comunicação Social no Brasil como a Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

A Etapa 3 é composta por dois capítulos denominados: “Uma Abordagem Qualitativa para o Relacionamento Organizacional” e “Uma Abordagem Quantitativa para o Relacionamento Organizacional.”

O capítulo “2. Uma Abordagem Qualitativa para o Relacionamento Organizacional” descreve o processo qualitativo desenvolvido na tese que se caracterizou por ser um estudo exploratório de forma direta. Ou seja, a abordagem exploratória, conforme Mattar (1996, p. 18): “... visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.”

A abordagem exploratória procurou responder, de forma primária, ao problema de pesquisa. Este processo ocorreu através da aplicação de técnicas qualitativas, como Análise de Conteúdo<sup>7</sup> e Grupo Focal<sup>8</sup>, que possibilitaram a elaboração de categorias e a definição das variáveis utilizadas na tese. A Análise de Conteúdo classificou os códigos relativos ao relacionamento organizacional, encontrados nas áreas estudadas, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento. Estes códigos conduziram a uma série de atributos e construtos representativos do tema, que foram classificados, dando origem às unidades de registro<sup>9</sup>, base para a seleção das categorias do estudo, conforme o roteiro sugerido por Fonseca Jr. (2005). As categorias elaboradas para a tese foram: Comprometimento, Confiança, Cooperação, Poder e Satisfação. Por sua vez, era necessário construir variáveis que pudessem operacionalizar o processo de avaliação das categorias elaboradas. A aplicação da técnica de Grupo Focal aos grupos de professores e alunos das áreas de Comunicação Social e Administração, além de ampliar a discussão sobre o tema relacionamento organizacional, possibilitou consultar profissionais e pesquisadores especialistas no tema, devido as suas carreiras tanto acadêmicas quanto profissionais. A aplicação do roteiro de entrevista gerou mais de oito horas de discussões, críticas e sugestões sobre o tema. Os registros foram devidamente degravados, analisados e elaborados, com base nos fatores de comunicação estratégica, gerando as 30 variáveis do estudo, 15 oriundas de cada uma das áreas, sendo 6 variáveis para cada categoria elaborada. Cabe destacar que a aplicação das técnicas possibilitou, também, a construção das hipóteses do estudo.

O capítulo “3. Uma Abordagem Quantitativa para o Relacionamento Organizacional” foi elaborado com a construção do instrumento de pesquisa<sup>10</sup> que possibilitou a avaliação estatística das hipóteses e a análise da opinião dos pesquisados perante as variáveis elaboradas. O plano amostral foi definido a partir das populações pesquisadas: professores e alunos dos cursos de Administração e Comunicação Social do Centro Universitário Univates, que ingressaram, por concurso público ou por vestibular, até o ano de 2005. A aplicação dos questionários, compostos de múltiplas variáveis (itens), prescindiram de sua validação e da escala utilizada, através da

<sup>7</sup> A Análise de Conteúdo é classificada como uma técnica de análise qualitativa de textos por Flick (2004) e um método quantitativo descritivo de observação por Malhotra (2001). Fonseca Jr. (2005) afirma que atualmente ela é considerada uma técnica híbrida entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais.

<sup>8</sup> “Um Grupo Focal é uma entrevista realizada por um moderador treinado, de uma forma não-estruturada e natural, com um pequeno grupo de respondentes” ( Malhotra, 2001, p. 156).

<sup>9</sup> São as palavras ou termos-chave que servem de base para o processo de categorização (Fonseca Jr., 2005). Na tese são os atributos ou construtos identificados no *corpus* analisado.

<sup>10</sup> Tipo formulário, aplicado ao corpo docente e discente da Univates.

análise da confiabilidade<sup>11</sup>, ou seja, o grau de consistência que uma escala possui, é avaliada, nesta tese, pela Confiabilidade de Consistência Interna<sup>12</sup>. A opção pela análise da consistência interna resulta da construção de um instrumento de pesquisa que utiliza a escala do tipo Likert<sup>13</sup> e de sua conseqüente aplicação, através de pesquisa do tipo *survey*<sup>14</sup>. A análise possibilitou avaliar o grau de consistência que a escala possui em relação a repetidas medições, sendo que a adoção do coeficiente alfa<sup>15</sup> permitiu medir a confiabilidade meio-a-meio<sup>16</sup>, pois é formada por itens com intervalos iguais (McDaniel e Gates, 2003). Como a escala é multidimensional, ou seja, as variáveis utilizadas derivam de diferentes categorias, é necessário calcular a confiabilidade interna de cada categoria<sup>17</sup> (Malhotra, 2001). Outro elemento importante na avaliação da escala, e por sua vez na validação do instrumento de pesquisa utilizado, é a validade da escala, obtida mediante<sup>18</sup>:

- *Validade de conteúdo*<sup>19</sup>: análise crítica de cada item (variável) por parte de especialistas das áreas de Marketing e de Relações Públicas<sup>20</sup> e consolidada pela aplicação do pré-teste.

<sup>11</sup> Malhotra (2001, p. 264) afirma que: “Os processos de avaliação de confiabilidade incluem os métodos de teste-reteste, as formas alternativas e a consistência interna”.

<sup>12</sup> “Uma abordagem para avaliar a consistência interna do conjunto de itens, quando vários itens são somados para formar um escore total para a escala” (Malhotra, 2001, p. 264).

<sup>13</sup> Conforme Malhotra (2001, p. 255) é: “Uma escala de medida de cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo.”

<sup>14</sup> Conforme Freitas *et. al.* (2000, p. 3): “A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.”

<sup>15</sup> Também, conhecido como alfa de Cronbach, conforme Malhotra (2001, p. 264): “Medida de confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades”.

<sup>16</sup> Para Malhotra (2001, p. 264) é uma: “forma de confiabilidade de consistência interna em que os itens que constituem a escala são divididos em duas metades e os meio-escores resultantes são correlacionados”.

<sup>17</sup> Malhotra (2001, p. 265) ressalta que: “Como essas dimensões são algo independente, não seria apropriada uma medida de consistência interna calculada através das dimensões. Mas, se vários itens são utilizados para medir cada dimensão, pode-se calcular a confiabilidade da consistência interna para cada dimensão, como na bateria da emoção de Beaumont”.

<sup>18</sup> Malhotra (2001, p. 265) afirma que: “Os pesquisadores podem avaliar a validade do conteúdo, a validade de critério ou a validade de construto”.

<sup>19</sup> Conforme Malhotra (2001, p. 265): “é uma avaliação subjetiva mas sistemática da representatividade do conteúdo da escala”.

<sup>20</sup> Malhotra (2001) classifica o procedimento como Método de Juizes, Acadêmicos e Práticos.

- *Validade de construto*<sup>21</sup>: obtida através de uma das abordagens estatísticas<sup>22</sup> que avaliam a validade de construto: a validade convergente<sup>23</sup>. A mesma foi obtida através da aplicação da Correlação de Pearson<sup>24</sup> que indicou correlação positiva entre os itens do estudo, determinando a interdependência das variáveis relacionadas a suas respectivas categorias. Foram, também, desenvolvidas as análises estatísticas, Correção para Atenuação e Análise Fatorial, que corroboraram para validação do construto.

Após a aplicação do questionário é necessário analisar os dados<sup>25</sup> e produzir as informações<sup>26</sup> que possibilitam avaliar as hipóteses determinadas pelo estudo e responder ao problema específico da pesquisa. A análise básica dos dados é feita através de tabulação cruzada e pela análise de variância. O uso de *tabelas cruzadas* permite o cruzamento e a comparação de população, como, por exemplo, público e tempo de relacionamento, através do uso de medidas de posição, como a média, e as medidas de dispersão, como o desvio-padrão. Para a análise estatística das hipóteses do estudo utilizou-se a *análise de variância*<sup>27</sup> (Anova) relativa a cada fator<sup>28</sup> estudado, pois é apropriada a análise de duas ou mais amostras independentes de dados métricos que se relacionam a cada fator (Malhotra, 2001).

A Etapa 4, última do desenho de pesquisa da tese, é composta pelas “Considerações Finais”, que fazem um balanço dos resultados obtidos, provindos do estudo realizado. “Em termos formais, é uma exposição factual sobre o que foi investigado, analisado, interpretado; é uma síntese comentada das idéias essenciais e dos principais resultados obtidos, explicitados com precisão e clareza”. (Marconi e Lakatos, 1996, p. 35) Ou seja, esta etapa conclui a tese de doutorado através da exposição dos objetivos alcançados, das contribuições do estudo ao avanço

<sup>21</sup> Conforme McDaniel e Gates (2003, p. 290): é o “grau em que um instrumento de mensuração representa e conecta, de maneira lógica, fenômenos observados em construto por meio de uma teoria básica”.

<sup>22</sup> McDaniel e Gates (2003) definem duas abordagens estatísticas que avaliam a validade de construto: a validade convergente e a validade discriminante. Malhotra (2001) acrescenta a validade nomológica.

<sup>23</sup> Validade Convergente, conforme Malhotra (2001, p. 266), é uma: “Medida de validade de construto que mede a extensão em que a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto”.

<sup>24</sup> Conforme McDaniel e Gates (2003, p. 490) é: “Uma técnica de análise de correlação para uso com dados métricos.” As variáveis utilizaram a escala de Likert (grau de concordância) que devidamente quantificada (valor “1” para discordo totalmente até valor “5” para concordo totalmente) apresenta características paramétricas.

<sup>25</sup> Conforme Rezende (2005, p. 18-19): “O dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro.”

<sup>26</sup> Conforme Rezende (2005, p. 19): “... a informação é todo o dado trabalhado ou tratado. Pode ser entendida como um dado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico par quem usa a informação.”

<sup>27</sup> Análise de Variância (Anova), conforme Malhotra (2001, p. 431) é uma: “Técnica estatística para estudar as diferenças entre médias de duas ou mais populações”.

<sup>28</sup> Fator está relacionado às “variáveis categóricas independentes. Para aplicar a Anova, as variáveis independentes devem ser todas categóricas (não-numéricas)” Malhotra (2001, p. 431).

do conhecimento sobre o tema e as limitações, bem como as sugestões pertinentes ao estudo desenvolvido.

## 1. O RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL

O capítulo 1 apresenta as referências teóricas que fundamentam o quadro conceitual e sustentam o estudo. Está dividido em três partes: o relacionamento no mundo organizacional; o relacionamento organizacional e a área de Comunicação; e, o relacionamento organizacional e a área de Administração.

### 1.1 O Relacionamento no Mundo Organizacional

Uma organização, conforme Schein (1980, p. 26): “... é composta de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns<sup>29</sup>”. Ao procurar atingir seus objetivos, a organização se depara com os interesses dos diversos públicos que a envolvem. Estes públicos agem no âmbito interno, como funcionários ou gestores que trabalham e sobrevivem dos ganhos auferidos nela, ou no âmbito externo como, por exemplo, os clientes que compram os produtos, os fornecedores que entregam os insumos ou a comunidade que vive na periferia. Todas estas relações influenciam, direta ou indiretamente, no objetivo organizacional, pois são resultantes do convívio de pessoas e grupos, como observam Mardsen e Townley (2001, p. 37): “A ‘organização’ é uma abstração dos indivíduos e das relações sociais entre eles que se constitui nessa forma ordenada de vida social”.

As relações mediadas pelas organizações crescem, exponencialmente, instigando processos de cooperação ou situações de conflito que influenciam na realização dos objetivos. Pois, nos dias de hoje, as organizações, em especial as do tipo empresarial, ultrapassaram suas fronteiras de influência, promovendo novas relações com a sociedade, como destaca Enriquez (2000, p.18):

“Simplesmente a empresa, em função do esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e de referência (Estado, classe social, família), se instaura como ator principal da sociedade e exporta para as outras organizações os seus valores (a competição e o sucesso econômico), na sua visão pragmática do mundo, suas normas de eficácia, de combate, de *performance*”.

A influência das organizações, nos dias de hoje, é significativa na vida das pessoas. Além do relacionamento de dependência econômica (trabalho, salário, benefícios sociais, etc),

---

<sup>29</sup> Kunsch (2003), na obra “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada” analisa a importância das organizações na vida das pessoas (sociedade organizacional) e apresenta um estudo detalhado sobre o conceito de organização, bem como do termo instituição.

as organizações influenciam em fatores sociológicos como a cultura dos povos, através da disseminação de valores como: competitividade, consumo, sucesso, etc.

As organizações, ao assumirem funções sociais, ampliaram a atuação e o contato com os mais diferentes públicos, criando ambientes cada vez mais complexos e desempenhando diferentes papéis na sociedade. Estas características possibilitam diversos olhares, principalmente, no que tange às relações entre os indivíduos que formam uma organização. Chanlat (1993), numa abordagem psicanalítica, pondera que o indivíduo é um agregado de estímulo, desejo, pulsão e relacionamento, sendo que estas relações possibilitam a ele se identificar, ou seja, através da introspecção, projeção e transferência, ele vê o seu desejo e existência reconhecidos ou não pelos demais indivíduos. Esta identidade requer a existência de um outro para estabelecer a sua própria. Logo, o processo de relacionamento ocorrido num determinado ambiente organizacional, dependendo dos elementos encontrados, como amor, solidariedade ou hostilidade, o indivíduo se adaptará ou não ao grupo social. Dentro desta abordagem, o relacionamento se viabiliza através da comunicação, como observa Chanlat (1993, p.37): “... toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação”.

Freitas (1999), utilizando também a abordagem psicanalítica, indica que a organização é um lugar onde se estabelece a relação de transferência entre os indivíduos, ou seja, os mesmos projetam seus desejos e emoções inconscientes, vividos no passado, em objetos ou em outros indivíduos. Esta interação reforça os vínculos afetivos baseados no imaginário individual que se reproduzem nas relações estabelecidas, rompendo com a abordagem racional e econômica dos estudos clássicos. Este inconsciente é estimulado pela busca do espaço individual, pela necessidade do sucesso e pela competitividade entre os indivíduos, tornando a organização uma caixa de ressonância de desejos, um palco de vaidades e um poço de inveja. Freitas (1999, p. 89) expõe o paradoxo organizacional: “Fonte de aprovação ou reprovação, de prazer ou castigo, de aceitação ou rejeição, a organização pode configurar relações em que a atenção dos pais<sup>30</sup> é substituída pela dos chefes, dos pares ou da organização (...)”.

---

<sup>30</sup> O autor observa que a análise psicológica da empresa hipermoderna, na relação de regressão, identifica que a mesma assume, para o indivíduo, a função da mãe que alimenta, nutre, ama e cobra-lhe devoção na busca de seu ideal de ego.

O relacionamento nas organizações ocorre dentro de espaços concretos, mas carregam simbolismos que revelam a realidade social das mesmas. Fischer (1993), através da Psicologia Ambiental, analisa as relações de trabalho estabelecidas dentro do espaço organizacional, demonstrando o quanto o ambiente organizacional influencia o comportamento humano e estabelece estruturas de poder, de comunicação e de relações intergrupais. Demonstra que mesmo se tratando de um espaço público, as organizações promovem a apropriação dos indivíduos que o personificam e criam espaços particulares, fundamental no desenvolvimento da identidade individual, bem como na identidade social dos diferentes grupos que habitam este espaço, como por exemplo, um departamento comercial. Pois, os espaços compartilhados são caracterizados por fatores como localização, distância, vizinhança e especialização. Estas características do espaço nas organizações influenciam, também, na comunicação através da imposição de vias de circulação e canais formais de informação. Por fim, Fischer (1993, pp. 97-98) sintetiza a importância do espaço no relacionamento dentro das organizações:

“Essas dimensões essenciais da relação com o espaço apresentadas através da idéia de território, a personalização e o valor de apropriação, tornam-nos atentos ao fato de que qualquer arrumação adquire sentido pelas relações que os indivíduos mantêm com ela. Elas permitem situar as variações culturais como também os tratamentos sócio-funcionais do espaço e constituem uma fonte de informações importante para os que decidem e os que concebem a maneira pela qual o espaço racional é objeto de um tratamento irracional”.

O ser humano, nos novos paradigmas organizacionais, é estimulado a assumir o seu papel de indivíduo, descartando a visão de um mero recurso organizacional. Sua atuação e envolvimento tornam-se fatores relevantes na capacidade de diferenciação que uma organização possui perante seu mercado. Moscovici (2001) destaca que os valores do ser humano são elementos de construção da cultura de uma organização, logo o ambiente de trabalho deve estimular o seu desenvolvimento através da atenção, cuidado e respeito para com a pessoa. Por sua vez, Volvonich (1995) alerta que o processo de alienação e subjetividade que uma organização promove ao não compreender o indivíduo, seus conflitos e sua relação com a família, amigos e trabalho, gera melancolia e frustração. Logo, como exprime Moscovici (2001, p. 166): “A empresa sadia reconhece, acolhe e permite a expressão das emoções, procurando aproveitar essa energia de forma positiva”. Isso permite que a organização potencialize a capacidade dos funcionários através de um ambiente participativo, criativo e responsável:

“Para que a equipe autogerenciável funcione como tal, torna-se imperioso desenvolver nas pessoas que a compõem, as habilidades de processos interpessoais inerentes ao trabalho em conjunto – comunicação, relacionamento, liderança emergente

situacional, participação efetiva – sem o que a motivação e criatividade não têm espaço para emergir” (Moscovici, p. 170).

Farias (2005) alerta para a influência que a estrutura organizacional possui no processo de relacionamento que uma organização pretende estabelecer com seus públicos. A rígida hierarquia e a priorização do aspecto estrutural (visão departamentalizada) conduz a organização a uma autoridade verticalizada, um corpo funcional estático e resistente às mudanças, bem como a um excesso de burocracia. Por sua vez, uma organização moderna deve privilegiar a criatividade e a inovação para enfrentar a competitividade do mercado globalizado. Para Farias (2005), uma organização que valorize o dinamismo e a flexibilidade nos processos gerenciais, tende a compartilhar o poder, valorizar a comunicação, estimular a inovação e simplificar os processos. Dentro desta concepção a comunicação tem papel fundamental para o desenvolvimento das relações com os mais diferentes públicos: “As políticas de comunicação, em que pensamos devam, necessariamente, estarem integradas todas as formas de relacionamento com os diferentes públicos, integram esforços junto a mercado, a comunidade, ao governo, a fornecedores, a funcionários etc, e devem unir a publicidade, o marketing e as Relações Públicas” (Freitas, 2005, p. 08). Logo, o acesso à informação aos diferentes públicos e aos canais que possibilitem a integração entre as partes são decisivos no relacionamento organizacional.

## **1.2 O Relacionamento Organizacional e a área de Comunicação**

A área de Comunicação Social está sedimentada sobre diversos paradigmas e teorias científicas, como apontam Rüdiger (1998) Lopes (2000), Wolf (2001), entre outros. O item apresenta, num primeiro momento o processo de comunicação como uma estratégia das organizações para com os seus públicos e após, faz uma análise do tema relacionamento organizacional para Relações Públicas<sup>31</sup>.

### **1.2.1 O processo de comunicação como estratégia organizacional**

As relações sociais são oriundas dos rituais coletivos, regulares e repetitivos, que mantêm as sociedades coesas e reconhecíveis entre os pares. Os ritos sociais, conforme

---

<sup>31</sup> O tema relacionamento entre uma organização e seus públicos é estudado com maior intensidade, dentro da Comunicação Social, pela área de Relações Públicas. Cabe informar que a Comunicação Social, conforme Moura (2002), possui seis habilitações distintas: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Produção Editorial, Radialismo (Rádio e TV) e Cinema.

Rodrigues (1990), são atitudes quase automáticas, constantes e esperadas, que permitem aos membros de um grupo reconhecerem-se, separando o “nós” daqueles que demonstram não conhecerem nem obedecerem às mesmas regras. Em relação aos ritos sociais:

A sua observância faz com que sejamos reconhecidos, com que manifestamos a nossa vontade e nosso desejo de sermos reconhecidos pelos outros. Os processos de comunicação são, deste ponto de vista, processos ritualizados que atravessam a experiência social, quer individual quer coletiva, que está em jogo este reconhecimento recíproco (Rodrigues, 1990, p. 26).

Rodrigues (1990) compara os processos de comunicação com a teatralidade da vida coletiva, ou seja, existe uma cena, um modo de apresentação, regras de conduta, bastidores, ribalta e tudo mais. Mas o autor afirma que em relação à comunicação entre as partes não existe separação entre o ator (emissor) e o espectador (receptor), pois ambos desempenham seus papéis numa troca constante de função. “Os ritos sociais são as regras da teatralidade da vida coletiva que se impõem com força tanto mais indiscutível quanto mais arbitrárias e independentes da escolha racional de cada protagonista” (Rodrigues, 1990, p. 26).

O autor afirma que a comunicação moderna contrasta com os processos estabelecidos pelas sociedades tradicionais, principalmente pela ruptura da temporalidade e da coletividade dos ritos sociais. São processos estratégicos, constituídos de uma racionalidade técnica e centrados no indivíduo, que procuram prover experiências significativas dentro de espaços privados, longe da intromissão alheia. “O encontro e o convívio podem até ser alargados indefinidamente, mas este alargamento faz-se em função de uma escolha individual de modo a serem privilegiadas a evasão e a ruptura em relação às estratégias que ditam o modo de funcionamento dos processos comunicacionais coletivos” (Rodrigues, 1990, p. 56). Para o autor, a comunicação é um processo de transação entre indivíduos, de interação dos mesmos com a natureza, de relacionamento com as instituições sociais ou de introspecção consigo mesmo. “Os processos comunicacionais abrangem, por conseguinte, domínios extremamente diversificados que compreendem atos discursivos assim com o silêncio, gestos, comportamentos, olhares e posturas, ações e omissões” (Rodrigues, 1990, p. 67).

Dentro do contexto apresentado por Rodrigues (1990), o processo de comunicação possui além das duas partes, emissor e receptor, descritas pelo modelo de Schramm (1961)<sup>32</sup>,

<sup>32</sup> Schramm (1961) explica que a comunicação humana é realizada por indivíduos que desempenham as funções tanto de emissor quanto de receptor, dentro do sistema social em que vivem. Pois, a mensagem deve ser compreendida pelo receptor gerando uma reação. Esta reação ou resposta do receptor se transforma, também, na emissão de uma nova mensagem, invertendo os papéis.

uma terceira força de influência, a instância institucional. A mesma vigia, normaliza e sanciona o dizer e o fazer das ações trocadas entre as partes. Tem o poder de determinar as regras e aquilo que faz sentido, como fazem determinados grupos de adolescentes, através de palavras, desenhos ou gestos. Este simbolismo permite que o grupo se individualize e se reconheça como tal. Ou seja, os processos de comunicação são oriundos de fatores culturais e estes determinam regras, definem papéis, apontam normas de conduta e estipulam esquemas de percepção aos indivíduos dentro de seus grupos de relacionamento.

O processo de comunicação como estratégia de comunicação também é tema dos estudos de Baldissera (2001) e Ferrari (2003), mas o foco está na comunicação nas organizações, dentro da área de Relações Públicas. Baldissera (2001) pondera que as organizações ampliaram sua influência e assumiram o papel de agentes de manutenção e transformação cultural. Esse papel ocorre derivado do suporte promovido pela informação: “... a utilização de estratégias de comunicação, com o objetivo de direcionar ou manipular a individualização dos sentidos, uma vez que as estratégias comunicacionais são o modo como os emissores/receptores constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de comunicação” (Baldissera, 2001, p. 3).

A comunicação é estratégica às organizações a partir do momento que o processo se torna um fluxo contínuo e em relacionamento de longo prazo, com os diferentes públicos. A mesma deve substituir a visão que as organizações têm: de curto prazo, voltadas às questões diárias, de cima para baixo e baseadas em sistemas de informação. Por um processo de comunicação amplo que possibilite: avaliar o ambiente da organização; identificar os objetivos dos consumidores; localizar os detentores do poder; pontuar as variáveis relacionadas à concorrência; e, analisar os meios e procedimentos comunicacionais adotados pelo setor. Este processo de comunicação utilizado como estratégia organizacional: “... permitirá compreender como se dão às relações de força entre a organização e os seus públicos e localizar as fendas, os pontos nevrálgicos no processo de comunicação que necessitam ter especial atenção” (Baldissera, 2001, p. 4).

O processo de comunicação é uma importante estratégia de comunicação nas organizações, pois possibilita a construção de relacionamentos com públicos que influenciam diretamente na realização da missão organizacional, como observa Ferrari (2003). Para que isso ocorra, é necessário, que a área de Relações Públicas, além de desenvolver ações estratégicas que possibilitem a consolidação da marca organizacional e da identidade corporativa, atue,

também de forma efetiva nas situações de crise que possam prejudicar a relação com os diferentes grupos de interesse. Pois como afirma Ferrari (2003, p. 2): “... a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios”. Ou seja, a comunicação é elemento estratégico no relacionamento da organização com os seus diversos públicos e tema de estudo da área de Relações Públicas.

### **1.2.2 As Relações Públicas e a Comunicação Social no Brasil**

O ensino de Relações Públicas no Brasil iniciou através de cursos e debates desenvolvidos em escolas de Administração, conforme Moura (2002), por volta da década de 1950, capitaneados por instituições como a Universidade de São Paulo (USP) e Fundação Getúlio Vargas (FGV). Na década de 1960, através de iniciativas de instituições como a USP e a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) foram criados os cursos de Comunicação Social no Brasil, com especialização em Relações Públicas. Sendo que a PUCRS transformou sua Escola de Jornalismo em Faculdade dos Meios de Comunicação Social, tornando-se marco histórico, pois foi a primeira a formar profissionais de comunicação no país. Nas décadas posteriores, os cursos de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas proliferaram pelo país, totalizando 133 cursos, em 2007, conforme os dados do INEP (2007).

Alguns atos jurídicos são importantes para consolidar a vinculação de Relações Públicas à área de Comunicação. Em 1967 foi regulamentada a profissão de Relações Públicas pela lei 5377<sup>33</sup> que disciplina o exercício profissional, bem como, designa o exercício privativo de atividades como consultoria, assessoria, magistério, entre outros relativos à área. Cabe destacar que a regulamentação da profissão colocou o Brasil como o primeiro país a adotar tal legislação. Moura (2002) destaca que o Parecer nº 890, de 1968, do então Conselho Federal de Educação, determinou que o currículo de graduação de Relações Públicas tivesse disciplinas de Administração. Por sua vez, o Parecer nº 631 e a Resolução nº 11, do CFE, de 1969, determinaram que o curso de Comunicação Social teria cinco habilitações<sup>34</sup>, entre elas a de Relações Públicas, bem como definiram o currículo mínimo, carga horária e duração dos cursos. A discussão em torno da vinculação de Relações Públicas a uma determinada área de

<sup>33</sup> A lei 5377/67 foi aprovada pelo decreto 62.283 de 26 de setembro de 1968.

<sup>34</sup> Jornalismo; Publicidade e Propaganda; Relações Públicas; Rádio e Televisão; e Cinema.

conhecimento durou até o ano de 1978. Neste ano, o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) protocolou documento, junto ao Ministério da Educação, solicitando a transferência da habilitação de Relações Públicas para o curso de Administração, mesmo não sendo consenso entre os profissionais da área. Conforme Andrade (2001), a aprovação da Resolução nº 03, de 12 de abril de 1978, pelo CFE, vinculou a habilitação de Relações Públicas à área de Comunicação, através da definição do currículo mínimo de Comunicação Social para as suas cinco habilitações; e as disciplinas de Administração fixadas junto às matérias de natureza profissional. Em 1984, a Resolução nº 02, de 24 de janeiro de 1984, além da inclusão da habilitação de Produção Editorial, regulamentou o currículo mínimo que consolidou o ensino das áreas específicas, ou seja, as habilitações teriam o mesmo percentual de disciplinas<sup>35</sup> que as disciplinas de tronco comum relativas à área de Comunicação. A Resolução nº 16, do Conselho Nacional de Educação (CNE), de 13 de março de 2002, homologa o Parecer nº 492, de 2001 que institui as diretrizes curriculares para os cursos de Comunicação Social e suas respectivas habilitações. A mesma afirma que as diretrizes, junto com os Pareceres CNE/CES 492/2001 e 1.363/2001, orientam a formulação dos projetos pedagógicos. Sendo que estes projetos devem definir os conteúdos básicos relacionados à parte comum e às diferentes habilitações e os conteúdos específicos, escolhidos pelas instituições, para organizar seu currículo pleno, de acordo com o perfil do egresso definido no projeto pedagógico do curso.

Dentro deste contexto histórico, desenvolveu-se um processo de discussão inerente às questões que envolviam a não existência de um referencial teórico consensual, apresentado por diversos autores, como Simões (1993), Kunsch (1997), Andrade (2001), entre outros. Apesar da falta de consenso teórico, pode-se afirmar, com base nos documentos disponibilizados no *site* do CONFERP<sup>36</sup>, que cabe à área de Relações Públicas o desenvolvimento de políticas e estratégias de comunicação, voltadas para a construção de uma imagem positiva e opinião favorável de uma organização perante os seus diferentes públicos. A Resolução Normativa Nº 43 (2002, p. 1), de 24 de agosto de 2002, do CONFERP define as funções e atividades específicas do profissional de Relações Públicas e determina que: “Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento.” A partir disto, a Resolução nº 43 (2002, p.5), no seu artigo 3º define como função privativa, entre outras, do profissional de Relações Públicas: “Criar,

<sup>35</sup> A duração do curso foi fixada em 2700 horas, sendo que dessas horas, 10% correspondiam aos projetos experimentais e o restante, 50 % eram destinados às matérias do Tronco Comum e 50 % às da área específica.

<sup>36</sup> <http://www.conferp.org.br>.

apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos”. Ou seja, o estudo e o desenvolvimento de políticas e estratégias de relacionamento de uma organização com seus públicos, como base nos processos de comunicação, é foco e responsabilidade da área de Relações Públicas.

### **1.2.3 As Relações Públicas e o Relacionamento Organizacional**

O ser humano é gregário, ou seja, vive, se relaciona e se comporta coletivamente, como menciona Andrade (2001, p. 7): “Raros comportamentos humanos são independentes da vida social. O indivíduo humano sabe o que as outras pessoas, provavelmente, tenderão a fazer, em determinadas circunstâncias, e, assim, está continuamente modificando o seu comportamento frente a indivíduos pertencentes ao seu grupo...” Este processo de relacionamento entre os indivíduos de um determinado grupo, nos dias atuais, ocorre cada vez mais pelo diálogo e pelo consenso, tendo na comunicação o papel fundamental para a troca de experiências e o acesso a diversas informações que possibilitam aos indivíduos e seus coletivos construir a sua opinião. Lesly (2002, p. XI) destaca o momento histórico:

“Os dias de imposição da autoridade pela força estão se encerrando na maior parte do mundo. Os líderes agora devem conseguir apoio, não ordená-lo. O processo de conseguir esse apoio envolve comunicação. A comunicação não é mais um recurso de liderança, um instrumento para transmitir decisões. A comunicação determina como qualquer função ou decisão de qualquer instituição deve ser moldada porque é ela que determina aquilo que vai ocorrer”.

As relações estabelecidas por indivíduos de diferentes grupos são o objeto de estudo de diversos autores da área de Relações Públicas. Esse relacionamento entre as diferentes partes só é possível através da comunicação, como afirma D’Azevedo (1971). A autora, no início da década de 70, já destacava a importância da comunicação como um processo de diálogo entre as partes envolvidas, cabendo à área buscar a compreensão mútua entre os envolvidos. Logo a finalidade da comunicação não é somente transmitir mensagens, mas, sim, estabelecer um caminho de duplo sentido, onde emissor e receptor se revezam no processo de comunicação.

Grunig e Hunt (1983) reforçam a idéia de que o relacionamento entre uma organização e seus diferentes públicos se dá através da comunicação e o gerenciamento desta comunicação que está a cargo da área de Relações Públicas. Os profissionais da área gerenciam, planejam e

executam a comunicação das organizações de forma integral, ou seja, sob uma perspectiva sistêmica. As organizações estabelecem uma comunicação de mão dupla que possibilita a compreensão mútua, entre ela e seus públicos. A partir dessa concepção, os autores afirmam que a atividade de Relações Públicas é um subsistema organizacional que gerencia a comunicação entre a organização e seus públicos. A mesma deriva do crescente impacto que as organizações e seus públicos causam um ao outro. Por sua vez, as ações desenvolvidas pelas organizações promovem diferentes situações que muitas vezes geram problemas, como poluição, produtos de baixa qualidade ou questões trabalhistas e, como consequência destes atos, os públicos podem protestar publicamente, não comprar os produtos e promover greves, gerando problemas para as duas partes. Procurando evitar ou resolver problemas de relacionamento entre as partes, a área de Relações Públicas estabelece um processo de comunicação de mão-dupla:

Na comunicação com os públicos, o pessoal de RP realiza pesquisas de opinião ou conversa informalmente com as pessoas para entender como os públicos vêem a organização. Eles, também, apresentam a organização aos públicos através da mídia de massa ou interpessoalmente. O pessoal de Relações Públicas, também, se comunica com a Administração para aconselhá-la sobre o ponto de vista dos públicos de forma que a Administração utilize esse conhecimento na sua tomada de decisão. O pessoal de Relações Públicas deve, também, ouvir a Administração para compreender suas decisões e comportamentos de forma que eles possam explicar estas decisões e comportamentos aos públicos (Grunig e Hunt, 1983, p. 11).

Simões (1993 e 1995) analisa a relação das organizações com os seus respectivos públicos através do exercício do poder entre ambos. A construção do referencial teórico do autor está baseada nas relações políticas, no caso micropolíticas, que as organizações estabelecem com os seus públicos. A rede teórica apresenta os conceitos de Relações Públicas dentro de duas abordagens:

“Como *ciência*, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como *atividade*, Relações Públicas é o exercício da Administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação com seus públicos” (Simões, 1995, p. 42).

Dentro desta ótica, o autor afirma que o conflito é iminente nesta relação, logo a relação no sistema organização-públicos estabelece diferentes níveis: interesses satisfeitos (organização e públicos se relacionam bem), passando pela insatisfação, boatos, conflito, crise, podendo chegar até a convulsão social (uso da violência decorrente do antagonismo extremo entre as partes). Logo, administrar a função política de uma organização é uma atividade estratégica,

pois a organização através de suas políticas e normas procura alcançar benefícios comuns no sistema organização-públicos, legitimando a relação e solucionando os conflitos.

A atuação estratégica da área de Relações Públicas no âmbito organizacional é um dos elementos centrais da abordagem teórica de Kunsch (1997 e 2003). A autora, na obra “Relações Públicas e modernidade”, de 1997, destaca que a comunicação de uma organização deve ser integrada, ou seja, reúnem diferentes compostos que formam a comunicação nas organizações (institucional, mercadológica, interna e administrativa) para atuarem de forma sinérgica e dentro de uma política desenvolvida para toda a organização. Esta integração da comunicação permite a conformação da identidade corporativa perante os diferentes públicos, a administração equilibrada da comunicação entre a organização e seus públicos e a atuação estratégica da área de Relações Públicas no contexto organizacional. Kunsch (2003) desdobra o conceito de comunicação integrada dentro do contexto do planejamento estratégico. Apresenta as diferentes etapas da construção do planejamento estratégico, integrando a comunicação nas organizações através da atribuição de responsabilidade à área de Relações Públicas:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de Relações Públicas (Kunsch, 2003, p. 245).

Andrade (2001), ao relacionar as diferentes definições sobre a área de Relações Públicas, destaca que não há consenso sobre tal<sup>37</sup>. A partir desta constatação, o autor desenvolve um processo que busca alcançar o objetivo de Relações Públicas que é: “... transformar os diversos espectadores, clientes e funcionários da organização em autênticos públicos, por meio de ampla liberdade de informação e discussão”. (p. 89) O processo proposto por Andrade reside em desenvolver seis fases distintas, a saber:

- *1ª fase – determinação do grupo e sua identificação como público*: consiste em conhecer os grupos que direta ou indiretamente se relacionam com a organização;

---

<sup>37</sup> Andrade (1996) na obra “Dicionário profissional de Relações Públicas e Comunicação” apresenta uma série de definições tanto nacionais quanto estrangeiras.

- *2ª fase – apreciação do comportamento do público*: através de pesquisas e análises sistemáticas, conhecer as opiniões, comportamentos e posições que os diferentes públicos possuem em relação à organização;
- *3ª fase – levantamento das condições internas*: é a análise crítica de normas e métodos de trabalhos utilizados na organização, relativos à estrutura, às relações de trabalho, às instalações, etc;
- *4ª fase – revisão e ajustamento da política administrativa*: é a revisão e melhoria de normas e processos para eliminar os problemas e ajustar às demandas dos grupos;
- *5ª fase – programa de informações*: é a preparação e veiculação de material informativo que estimule o interesse dos públicos em relação à organização.
- *6ª fase – controle e avaliação dos resultados*: é o *feedback* do processo, ou seja, é a retroalimentação das impressões que os públicos tiveram após todo o trabalho desenvolvido, servindo de base para ações corretivas.

A abordagem sistêmica também é utilizada por Fortes (2003). Ele afirma que a sociedade atual se caracteriza por um ambiente que privilegia o conhecimento e a informação, devido às mudanças e às evoluções tecnológicas, constata que as organizações que procuram obter êxito em seus empreendimentos devem consolidar os sistemas de relacionamentos com públicos. O sistema, conforme o autor, é gerenciado pela área de Relações Públicas que possui conhecimento necessário para desenvolver e implementar políticas de comunicação entre as organizações e seus diversos públicos:

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento nas unidades consideradas (Fortes, 2003, p. 21).

O autor observa que para implantar um programa de Relações Públicas numa organização é necessário estabelecer um processo adequado<sup>38</sup> que promova uma ação planejada, fundamentada em pesquisa, na comunicação estratégica e na participação programada. Isso possibilita a área consolidar-se politicamente dentro da organização, sendo vista como o setor capacitado e especializado em estabelecer relacionamentos positivos com os diferentes públicos organizacionais:

---

<sup>38</sup> Fortes utiliza como referência a obra “Para entender Relações Públicas”, de Andrade (2001).

No relacionamento com uma organização, os agrupamentos desejam relações de reciprocidade que devem ser atendidas pelas Relações Públicas, especialmente ao formar conceitos e ao solicitar a cooperação deles para efetivar seus esforços. (...) O grupo de *funcionários* tem interesse pela companhia como fonte de remuneração, por esta lhes oferecer condições satisfatórias, oportunidades de crescimento e estabilidade. (...) Os *fornecedores* se interessam por negociações equitativas e razoáveis, desde que seus produtos possam ser comercializados sem prejuízo de sua marca. (...) Os *intermediários* franqueiam um relacionamento de longo prazo, a começar pelo recebimento preciso do que foi acordado, mantidos os preços competitivos e firmadas as parcerias bem-sucedidas com as empresas participantes. (...) Os *consumidores* procuram bens apropriados às suas necessidades, com preços justos. (...) A *comunidade* se interessa pelas instalações empresariais como integrantes da vida comunitária e contribuintes do progresso geral, ou seja, origem da riqueza e emprego (Fortes, 2003, p. 41-43).

Ao identificar a existência de vários públicos que se relacionam com as organizações, Fortes (2003) destaca que estes podem, através de sua opinião ou comportamento, influenciar no bom desempenho das mesmas. Logo, a área de Relações Públicas tem importante papel no relacionamento organizacional.

A definição dos públicos de interesse para uma organização deve levar em consideração a interdependência entre as partes, derivada de critérios lógicos de relacionamento, como nos demonstra França (2003 e 2004a). O autor destaca que o principal objetivo do relacionamento organizacional é o de sustentar “... interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com os colaboradores, clientes, fornecedores, revendedores e demais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização”. (França, 2004a, p. 100) Com base no processo de relacionamento, é incoerente, conforme o autor, usar um critério meramente “geográfico” para distinguir os diferentes públicos organizacionais, como por exemplo: público interno, público externo e misto. Os critérios lógicos de determinação dos públicos de interesse para uma organização, conforme França (2003 e 2004a), são definidos pelo nível de relacionamento organização/públicos que ele denomina de essencial ou não essencial. O autor identificou três critérios fundamentais:

- *Grau de Dependência*: é o quanto a organização depende, em relação a aspectos jurídicos e situacionais, do público em relação a sua constituição, existência e sobrevivência.
- *Grau de Participação ou Envolvimento*: é a maior ou menor atuação que o público tem nos negócios da organização, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica.

- *Nível de Interferência:* é o quanto os públicos que não participam nem da constituição e nem da manutenção da organização podem interferir no desenvolvimento da mesma ou de seus negócios.

A partir da definição dos critérios de relacionamento, da organização para com seus públicos, França (2003 e 2004a) estabelece uma categorização (codificação) lógica para os públicos. E, ao analisar a categorização, afirma:

Isso significa que ela é aplicável a todos os tipos de relacionamento da empresa com os públicos e, que, ao mesmo tempo, possibilita identificar aspectos fundamentais no estudo de públicos como: a que público se dirige; o tipo e objetivo da relação; o nível de dependência, participação e envolvimento; a natureza da relação, a sua prioridade, temporalidade e as expectativas da relação, tanto por parte da organização como dos próprios públicos (França, 2004a, p. 105).

O autor relaciona três categorias de públicos:

- Públicos Essenciais:* são os públicos juridicamente ligados à organização e dos quais a mesma depende para a sua constituição, manutenção, sobrevivência e execução de suas atividades-fim. Os Públicos Essenciais são classificados em: *Constitutivos*, ou seja, são aqueles que possibilitam a existência da organização, como por exemplo, fundadores, investidores, sócios, etc; e, *Não-constitutivos*, são os que viabilizam ou colaboram para que a organização execute suas atividades-fim, como por exemplo, colaboradores, fornecedores, clientes, consumidores, etc. O autor ainda separa os *Não-constitutivos* em dois grupos: *Primários* (ex. colaboradores diretos e fornecedores de matérias-prima e insumos) e *Secundários* (ex. fornecedores de produtos não-essenciais, empregados terceirizados e temporários).
- Públicos Não-essenciais:* são os públicos que não participam das atividades-fim, mas tão somente das atividades-meio, ou seja, não estão ligados aos fatores de produção, mas sim, à prestação de serviços ou à intermediação política ou social. Esta rede de interesse específico, como denomina França (2004a), é dividida em quatro grupos: Redes de Consultoria, Divulgação e Promoção da organização (ex. agências de propaganda, de Relações Públicas e consultorias); Redes de Setores Associativos Organizados (ex. federações, associações patronais e comerciais); Redes de Setores Sindicais (ex. sindicatos patronais e de trabalhadores); e, Redes de Setores da Comunidade (ex.

poderes como executivo, legislativo e judiciário, associações civis, comunitárias, empresariais, etc.)

- c) *Públicos de Rede de Interferência*: são os públicos que atuam no cenário externo das organizações, que através do seu poder de influência podem interferir, de forma positiva ou negativa, nos objetivos da organização. Esses públicos estão divididos em: *Redes da Concorrência* (ex. concorrentes diretos ou indiretos, de atuação local, regional, nacional ou internacional) e *Redes de Comunicação de Massa* (ex. jornal, revista, televisão, rádio, etc.).

A partir da conceituação lógica de públicos, França (2004a) apresenta sugestões para que as organizações desenvolvam suas estratégias de comunicação baseadas nas relações específicas com cada um de seus públicos. O quadro 01, na próxima página, apresenta as sugestões do autor.

<b>Públicos</b>	<b>Planejamento da Comunicação</b>	<b>Instrumentos utilizados</b>
<b>Empregados</b>	Direta, permanente, informativa, motivadora, interativa e persuasiva. Disseminadora dos valores organizacionais (visão, missão, princípios éticos, etc.), bilateral.	Encontros, reuniões, eventos, confraternizações, publicações, <i>helpline/hotline</i> , intranet.
<b>Acionistas</b>	Direta, informativa, transparente, com regularidade, do tipo prestação de contas semestrais e anuais.	Reuniões, boletins, informativos, relatórios semestrais, anuais, internet, intranet.
<b>Fornecedores</b>	Direta, informativa, com regularidade, tecnológica, precisa, transparente, motivadora, manifestadora de interesses, de manutenção de parcerias, de satisfação pelos serviços recebidos, cobrança de prazos e de cumprimento de cronogramas.	Informativos, visitas, encontros, debates, jornais, pesquisas, manuais técnicos, folhas de especificações de produtos, feiras, intranet, internet.
<b>Clientes</b>	Direta, permanente, motivadora, sazonal (campanhas), persuasiva, promocional, criativa, chamando a atenção, despertando interesse, desejo de compra, e, de manutenção de fidelidade à marca.	Publicações, informativos, volantes, campanhas, <i>outdoors</i> , rádio, TV, <i>merchandising</i> , faixas, prêmios, coleções, sorteios, ofertas, eventos.
<b>Comunidade</b>	Direta, com regularidade, informativa, motivadora, transmissora de valores e políticas empresariais, para conquistar apoio e interesse pela organização, pela sua defesa.	Encontros, projetos sociais, patrocínios, parcerias, publicações, eventos.
<b>Governo</b>	Direta, de regularidade bem planejada, informativa, tecnológica, transparente, persuasiva e ética.	Contatos diretos, visitas, encontros, ações de <i>lobby</i> , audiências, relatórios, projetos.

**Quadro 01 – Aplicação da conceituação lógica de públicos no planejamento da comunicação**

Fonte: França (2004a, p. 153-154)

França (2003, 2004a) destaca que a precisão do conhecimento do público permite estabelecer a comunicação direta e eficaz, através do atendimento de suas expectativas em relação à organização. Dentro desta perspectiva é possível determinar, também, o tipo de mensagem, como por exemplo, mensagens positivas, estimuladoras, em temas de interesse, nas atividades da organização, etc.

### 1.2.3.1 Os enfoques teóricos de Relações Públicas

O relacionamento entre as organizações e seus públicos é objeto de estudo no qual a área de Relações Públicas procura entender e produzir conhecimento. A compreensão desse fenômeno somente pode ser validada cientificamente se sedimentada em uma fundamentação teórica consistente. Dentro desta ótica, conhecer as tipologias que caracterizam a área estudada possibilita a construção lógica da pesquisa. E, para que isso ocorra, é necessário abordar referenciais teóricos da área.

O artigo publicado por Moura e Scroferneker (1999) possibilita, através do quadro teórico apresentado, ter contato com dois dos principais referenciais produzidos na área de Relações Públicas. Através de um estudo comparativo, o artigo apresenta o trabalho dos autores Simões (1993) e Grunig e Hunt (1983).

Em relação à abordagem de Simões (1993), a tipologia apresentada é fruto da codificação de oito (8) enfoques<sup>39</sup>, organizada e identificada ao pesquisar diversas obras, tanto nacionais quanto estrangeiras:

*a) Enfoque estrutural:* caracteriza as Relações Públicas como algo despersonalizado, constitutivo da organização, percebida como sistema ou estrutura, ou seja, existe nas organizações de forma independente à vontade dos dirigentes, pois é parte de uma organização qualquer que seja a classificação, o tamanho ou a finalidade. Possui três escolas: Relações Públicas são uma função administrativa (é quando qualquer membro da organização se relaciona publicamente com outras pessoas em nome da organização); Relações Públicas são um subsistema de apoio (dentro da visão sistêmica, atuando como subsistema que auxilia os demais, na organização, no contato com a sociedade); e, Relações Públicas são um sistema institucional

<sup>39</sup> A proposta de apresentar as principais abordagens teóricas desenvolvidas na área de Relações Públicas deriva do estudo de todas as correntes existentes e da sistematização e estruturação em forma de enfoques, cada um contendo as principais escolas da área. Ela é fruto da tese de doutorado de Simões (1993).

(processo desenvolvido pelo nível institucional da organização em torná-la um objeto social importante no desenvolvimento da sociedade).

*b) Enfoque administrativo:* caracteriza as Relações Públicas como uma atividade correlacionada à Administração, pois exerce subfunções do tipo pesquisa, planejamento, coordenação e avaliação na administração de objetos específicos: conflito, controvérsia e problemas emergentes. Possui três escolas: Relações Públicas são a Administração do conflito (cabe a organização criar mecanismos que monitorem o conflito e evitem o impasse decisório); Relações Públicas são a Administração da controvérsia (as organizações devem evitar a controvérsia, pois está na esfera legal, ou seja, a organização perdeu a autonomia para resolver o problema e depende do poder judiciário para solucioná-lo); e, Relações Públicas são a Administração de problemas emergentes (são as ações preventivas que atuam sobre questões iniciais, antes que se transformem em problema na relação organização-públicos).

*c) Enfoque “filosófico”:* os interesses públicos são atendidos quando respeitados os princípios de justiça, bem comum, democracia, entre outros. Dentro do contexto ocidental atual, se estes princípios forem respeitados, as organizações vão ao encontro dos interesses dos públicos. Possui três escolas: Relações Públicas são uma filosofia social (as organizações ao adotarem como estratégia os princípios filosóficos acima providencia um bom relacionamento com seus públicos, num nível ético elevado); Relações Públicas são a projeção das relações humanas (as bases da função e atividade de Relações Públicas estão nos princípios da escola de administração de relações humanas, ou seja, valorização do ser humano, motivação, necessidades do funcionário e relações informais); e, Relações Públicas são 90% R (realização) e 10% P (publicação), conforme Simões (1993, p. 33): “Esta significa que a organização deve desempenhar-se da melhor maneira possível, e tornar pública essa competência”.

*d) Enfoque político:* o elemento central é a relação de poder entre os dirigentes organizacionais e os públicos nas decisões organizacionais. As estratégias devem catalisar os interesses comuns, levando em consideração as expectativas e interesses dos públicos, na tomada de decisão. Possui duas escolas: Relações Públicas são uma política de “portas abertas” (estratégia organizacional baseada em normas e procedimentos que permitam aos públicos acesso à tomada de decisão); e, Relações Públicas são uma “casa de vidro” (“enxergar” dentro da organização através de medidas que reforcem o trânsito fácil, ausência de impedimentos ou de mistérios em relação a comunicação e o poder entre a organização e seus públicos).

*e) Enfoque comunicacional:* relativo ao processo resultante da comunicação. Possui quatro escolas: Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua (o processo ocorrerá quando a organização e seus públicos trocarem constantemente informações, debatendo suas divergências e concluindo em consenso); Relações Públicas são um meio de comunicação (elaboração de instrumentos de comunicação específicos para determinados públicos ou meios de comunicação dirigidos); Relações Públicas são uma via de dupla mão (na relação entre a organização e seus públicos, deve existir um sistema que permita a fluência de informações nos dois sentidos); e, Relações Públicas visam integrar interesses (somente haverá um significado comum entre a organização e seus públicos se ocorrer uma integração de interesses).

*f) Enfoque psicológico:* relacionado às ações dirigidas ao público, através de uma mão única, que procura atingir resultados diretos. Conforme Simões (1993, p. 44): “Este resultado é sintetizado num constructo relacionado ao fator percepção, cuja amplitude varia do individual ao coletivo, do pessoal ao social.” Possui cinco escolas: Relações Públicas visam formar imagem (a organização constrói sua imagem, ou seja, aquilo que é percebido pelas pessoas, através da emissão de mensagens que permitam controlar e estruturar a percepção dos públicos); Relações Públicas visam formar conceito (a área de Relações Públicas deve produzir informações, ou seja textos “neutros”, sobre a organização); Relações Públicas visam formar atitude (práxis da psicologia = formação, em cada pessoa, de atitude que predisponha a opiniões e ações favoráveis para com a organização); Relações Públicas visam formar opinião pública (práxis política = formação da vontade geral – interesse público comum – pela neutralização das vontades particulares – interesse individual); e, Relações Públicas visam obter a boa vontade (*good will* – através de diferentes práticas, gerar uma aura de boa vontade produzindo um processo de consentimento ou aquiescência do público para com a organização).

*g) Enfoque mercadológico:* as premissas estão predominantemente nos domínios do Marketing, ou seja, as ações de Relações Públicas estão subordinadas a interesses promocionais ou de marketing institucional. Possui uma escola: Relações Públicas são um instrumento de Marketing (as ações de Relações Públicas são utilizadas no processo de comercialização e promoção de produtos e serviços da organização).

*h) Enfoque personalístico:* possui características próximas da linha de pensamento da projeção de relações humanas. São ações de Relações Públicas voltadas para pequenos públicos ou públicos conhecidos que procuram estabelecer um bom relacionamento entre estes e a

organização. Possui uma escola: Relações Públicas são contato (estabelece contato direto com determinados públicos através de instrumentos de informação face a face, como por exemplo, o relacionamento de clientes organizacionais com poucos clientes atacadistas ou fornecedores).

Por sua vez, Grunig e Hunt (1983) apresentam quatro modelos que demonstram a natureza da comunicação que os profissionais de Relações Públicas gerenciam entre a organização e seus públicos. Os modelos são concebidos em relação à direção da comunicação, ou seja, comunicação de mão única ou comunicação de mão dupla; ou em relação ao equilíbrio no processo de comunicação: comunicação simétrica ou comunicação assimétrica. Estes modelos permitem avaliar o relacionamento praticado pela organização com os seus diferentes públicos. Os quatro modelos são:

*a) Modelo Assimétrico de Mão Única ou de Assessoria de Imprensa e Publicidade:* é caracterizado por ser de mão única, pois a informação somente tem um sentido, da fonte para o receptor e por ser assimétrico, pois o objetivo é influenciar o receptor, não havendo preocupação com a completa verdade na informação. As ações dos profissionais da organização procuram obter a atenção da mídia, persuadindo e manipulando os públicos, constituindo-se no modelo mais popular. O modelo, conforme o autor, é utilizado por organizações esportivas, casas de espetáculo e na promoção de produto;

*b) Modelo Simétrico de Mão Única ou de Informações ao Público:* é caracterizado por ser de mão única, assim como o item anterior, pois a informação somente tem um sentido, da fonte ao receptor. Mas, neste caso, o modelo é simétrico, pois o receptor é consultado através de pesquisas que coletam suas impressões sobre a organização. Os profissionais da organização procuram disseminar informações positivas e corretas da organização aos públicos, através do formato “jornalístico” da mensagem. O modelo é utilizado por organizações sem fins lucrativos e por órgãos governamentais.

*c) Modelo Assimétrico de Mão Dupla:* é um modelo de mão dupla, pois estabelece um processo de troca de informações entre a fonte e o receptor, através do uso de pesquisas e métodos de comunicação, mas os efeitos são assimétricos, pois beneficiam a organização e manipulam os públicos através do uso persuasivo de informações. O modelo é encontrado em mercados competitivos e organizações competitivas.

d) *Modelo Simétrico de Mão Dupla*: é um modelo de mão dupla, como o item anterior, pois estabelece um processo de troca de informações entre a fonte e o receptor, através do uso de pesquisas e métodos de comunicação. Por sua vez, é simétrica, pois estimula a mudança que beneficia tanto a organização quanto os públicos, através da compreensão mútua. A comunicação conduz ao entendimento, logo, o seu pleno uso (acessibilidade, igualdade, autonomia, inovação, etc.) possibilita o equilíbrio no sistema. O modelo é encontrado em mercados regulamentados.

A comparação dos dois referenciais teóricos por Moura e Scroferneker (1999) possibilitou a criação de um quadro que relaciona os enfoques apresentados por Simões (1993) e os modelos sugeridos por Grunig e Hunt (1983). O quadro é apresentado abaixo.

<b>Enfoques/Escolas de Relações Públicas (Simões)</b>	<b>Modelos de Relações Públicas (Grunig e Hunt)</b>
<b>Enfoque Comunicacional</b> Escola – Relações Públicas são um meio de comunicação.	<b>Modelo Assimétrico de Mão Única</b> Assessoria de Imprensa/Publicidade
<b>Enfoque Comunicacional</b> Escola – Relações Públicas são um meio de comunicação.	<b>Modelo Simétrico de Mão Única</b> Informação ao Público
<b>Enfoque Comunicacional</b> Escola – Relações Públicas são uma via de dupla mão <b>Enfoque Psicológico</b> Escola – Relações Públicas visam formar atitude	<b>Modelo Assimétrico de Mão Dupla</b>
<b>Enfoque Estrutural</b> Escola – Relações Públicas são uma função administrativa Escola – Relações Públicas são um sistema institucional <b>Enfoque Administrativo</b> Escola – Relações Públicas visam administrar o conflito <b>Enfoque Filosófico</b> Escola – Relações Públicas são uma filosofia social Escola – Relações Públicas são a projeção das relações humanas <b>Enfoque Comunicacional</b> Escola – Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua <b>Enfoque Político</b> Escola – Relações Públicas são uma política de “portas abertas”	<b>Modelo Simétrico de Mão Dupla</b>

**Quadro 02 – Relações entre os Enfoques/Escolas e os Modelos de Relações Públicas**

Fonte: Quadro “Relações entre os Enfoques/Escolas e os Modelos e Relações Públicas”, p. 223 de Moura e Scroferneker (1999).

Os referenciais teóricos apresentados permitem identificar dois fatores que contribuem para o desenvolvimento da tese. Em relação aos enfoques teóricos apresentados por Simões (1993), o Enfoque Comunicacional apresenta características que o credenciam para a tese: é o único enfoque que se relaciona com todos os modelos apresentados por Grunig e Hunt (1993); é uma via de mão dupla, pois estimula a fluência da informação nos dois sentidos, entre organização e públicos; e, estabelece e mantém a compreensão mútua entre a organização e seus públicos, através da troca constante de informação, do debate das divergências e da busca do consenso.

Por sua vez, o Modelo Simétrico de Mão Dupla de Grunig e Hunt (1983), também, apresenta características que o habilitam à tese. Em primeiro lugar, o modelo é encontrado em mercados regulados, como é o caso do mercado universitário no Brasil<sup>40</sup>. Outro aspecto é ser um modelo de mão dupla, pois estabelece um processo de troca de informações entre a organização e seus públicos, através do uso de pesquisas e meios de comunicação. É um modelo simétrico, pois promove a compreensão mútua através do processo de comunicação; e conduz ao entendimento devido ao acesso à informação, igualdade na relação, incentivo à inovação, possibilitando o equilíbrio no sistema.

### **1.2.3.2 O tema relacionamento nos estudos de Relações Públicas**

A comunicação estratégica, contexto utilizado pela área de Relações Públicas no estudo do relacionamento de organizações com os seus diferentes públicos, está calcada nas ciências sociais, como destaca Kunsch (1997). Para melhor compreender este processo de troca é necessário conhecer diferentes ciências que estudam o comportamento humano como a sociologia, psicologia social, antropologia, entre outras. Ou seja, teorias e princípios de Ciências Sociais dão suporte as Relações Públicas para compreender a evolução do mundo organizacional contemporâneo.

França (2004b) observa que a transformação do mundo empresarial conduz a área de Relações Públicas a revisar seus conceitos. A nova realidade empresarial, baseada na competitividade, produtividade e redução de custos, induz as empresas à modernização, flexibilização e respostas rápidas ao mercado. Outro fator é a mudança de perfil do empregado,

---

<sup>40</sup> As instituições de ensino superior, no Brasil, são reguladas, avaliadas e credenciadas por instituições governamentais, principalmente, pelo Ministério da Educação.

que, lapidado por constantes reestruturações e programas de qualificação, apresenta maior consciência, responsabilidade e atenção às tendências de mercado e de produtividade. Todas as transformações estão se refletindo na mudança do relacionamento das empresas com os diferentes públicos: fornecedores, clientes, governo, imprensa e empregados.

A partir da nova perspectiva empresarial, França (2004b) indica que o sucesso de um profissional de Relações Públicas advém do conhecimento de processos de mudança organizacional e da capacidade de utilizar a comunicação como recurso estratégico:

Como tudo na empresa, a comunicação depende de *planejamento*<sup>41</sup> e de regras específicas para ser eficaz<sup>42</sup>. É bom lembrar que a comunicação é um processo técnico e culto. Para qualquer empresa, o estabelecimento de um processo global de relacionamento com seu público de interesse e o público em geral, segundo suas prioridades, constitui nova exigência a ser considerada (França, 2004b, p. 8).

Ferrari (2003) reforça o papel estratégico que a área de Relações Públicas desempenha nas organizações, através da implementação de estratégias de comunicação que consolidem o relacionamento com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização. A autora identifica o papel da área nesse processo de construção do relacionamento:

(...) as Relações Públicas atuam para construir relacionamentos com seus públicos. Mas o que são exatamente os públicos e qual é a sua importância? São grupos de pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afetam as organizações ou por elas são afetados. Eles são também objetos das Relações Públicas e é para eles que construímos os relacionamentos, visando ao estabelecimento do equilíbrio de interesses. As organizações são parte da sociedade que, por sua vez, é moldada pela interação dos públicos. Se nós construímos nossos relacionamentos com os públicos estratégicos, pensando nas organizações para as quais prestamos serviços, mesmo que indiretamente, estamos também beneficiando a sociedade (Ferrari, 2003, p. 10).

Ferrari (2003) indica que a construção de um relacionamento está diretamente ligada aos conflitos que as organizações gerenciam nas relações com os seus diferentes públicos. Afirma que:

(...) A melhor forma de beneficiar a sociedade é administrar os conflitos que as organizações criam ou os conflitos criados pelo diferentes “stakeholders<sup>43</sup>”, que interagem com a organização. Na nossa tarefa diária nas empresas, devemos tentar a construção de relacionamentos nas organizações para as quais trabalhamos, com a

<sup>41</sup> Grifo do autor.

<sup>42</sup> Referência ao trabalho de KUNSCH, M. M. K. “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada”, 3<sup>a</sup> edição da Editora Summus de 1993.

<sup>43</sup> Ferrari (2003) e França (2004b) afirmam que por ser um idiomatismo, o termo não possui tradução própria, mas que pode ser definido como o público que está conectado à empresa por razões de participação, investimento ou possui um ponto de apoio na mesma.

atenção voltada para a responsabilidade social, atuando dentro das características locais, mas sem perder de vista as necessidades globais da sociedade (Ferrari, 2003, p. 10).

O estudo do relacionamento da organização com os seus públicos, na área de Relações Públicas, é um dos focos de pesquisa do *Institute for Public Relations (2005)*, situado na cidade de Miami, Estados Unidos. É uma organização vinculada à Universidade da Flórida e está voltada à pesquisa e ao desenvolvimento da área de Relações Públicas nos Estados Unidos. Dentre os diversos trabalhos, pode-se destacar o artigo produzido por Grunig e Hon, chamado: *Guidelines for measuring relationships in public relations*, em 1999. O estudo contribui na avaliação e na quantificação de ações e programas em Relações Públicas. O texto publicado por Grunig e Hon (1999) define parâmetros que possibilitam a análise do relacionamento estabelecido pela organização com os seus diferentes públicos.

Grunig e Hon (1999) destacam que diferentes técnicas e ferramentas já foram elaboradas para avaliar as ações de Relações Públicas, mas essas se concentram em horizontes de tempo de curto prazo. Por exemplo, técnicas que avaliam a boa imagem da organização, a exposição da organização na mídia, a recepção e retenção da mensagem pelo público, entre outros, possibilitam avaliar de forma pontual, mas não mensuram o relacionamento da organização com seus diferentes públicos de forma global: “Relações Públicas tornam uma organização mais efetiva quando identificam os principais públicos estratégicos dentro de um processo de gestão estratégica e conduz os programas de comunicação para desenvolver e manter, de forma efetiva, relacionamentos de longo prazo entre a Administração e seus públicos”. (Grunig e Hon, 1999, p. 12). Logo, os autores sugerem o desenvolvimento de um instrumento que avalie o relacionamento organizacional de longo prazo.

A mensuração do relacionamento de longo prazo, da organização com seus públicos, induz ao uso de conceitos e atributos específicos. Os autores propõem criar uma escala para a mensuração do relacionamento organizacional: *PR Relationship Measurement Scale*. A escala é composta por seis atributos, a saber:

a) *Controle mútuo*: é o grau no qual as partes envolvidas concordam em que tenham o legítimo poder de influenciar um ao outro. Mesmo que haja um desequilíbrio natural nesta relação, os autores apontam que para ocorrer uma relação estável, entre a organização e seus públicos, é necessário que cada uma das partes tenha algum controle sobre a outra.

b) *Confiança*: é o nível de confiabilidade que as partes possuem de revelarem-se uma à outra. Há três dimensões na confiança: *integridade*: é a crença de que a organização é justa. *Coerência*: é a crença de que a organização fará aquilo que ela diz que fará. *Competência*: é a crença de que a organização tem a habilidade para fazer aquilo que diz que fará.

c) *Satisfação*: é o quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um benefício que excede em valor os custos.

d) *Comprometimento*: é a extensão na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Possui duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta e comprometimento afetivo, derivado de uma orientação emocional.

e) *Relacionamento de troca*: em um relacionamento de troca, uma parte beneficia a outra, somente porque a outra já a beneficiou no passado ou a beneficiará no futuro.

f) *Relacionamento em comum*: cada uma das partes procura ajudar a outra, por que está preocupada com o bem-estar da outra, até mesmo quando não obtêm retorno algum da outra parte.

Assim, o relacionamento da organização com os seus públicos possibilita a construção de uma imagem positiva e de uma opinião favorável sobre a organização. Desenvolver políticas e estratégias para alcançar este objetivo é função que a área de Relações Públicas desenvolve buscando a consolidação no longo prazo. Dentro deste contexto, o relacionamento organizacional torna-se uma importante estratégia de comunicação à área de Relações Públicas.

### **1.3 O Relacionamento Organizacional e a área de Administração**

A área de Administração desenvolve seus estudos científicos dentro de diversas abordagens e teorias científicas, como apontam Motta (1981), Chiavenato (1983), Muniz e Faria (2001), entre outros. Este item apresenta, num primeiro momento, um breve histórico da Administração e do Marketing no Brasil, após desenvolve o tema relacionamento organizacional

dentro da área de Marketing<sup>44</sup> e os enfoques teóricos do Marketing de Relacionamento, utilizados na tese.

A profissionalização da Administração no Brasil tem como marco referencial a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, em 1938. Conforme o CFA (2007), o órgão tinha o objetivo de desenvolver um padrão de eficiência no serviço público federal e de qualificar o processo de admissão, através de concurso público. Como consequência, o DASP influenciou o governo federal a criar uma entidade voltada para o estudo de princípios e métodos de organização racional do trabalho, a Fundação Getúlio Vargas – FGV. A FGV foi responsável pelo surgimento dos dois primeiros cursos de bacharelado em Administração no Brasil: o de Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP<sup>45</sup> – na cidade do Rio de Janeiro em 1952 e o de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP – na cidade de São Paulo em 1954. Cabe destacar, que a Universidade de São Paulo – USP criou a Faculdade de Economia e Administração – FEA – em 1946. Esta por sua vez, somente tinha disciplinas de Administração, em seu currículo, que eram ministradas aos cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Em 1963, a FEA criou os cursos de Administração Pública e de Administração de Empresas.

Alguns atos jurídicos são fundamentais na consolidação da área de Administração e na introdução do Marketing no Brasil. O exercício da profissão de Administrador foi regulamentado pela lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965. Ela determina como exercício profissional nos campos da Administração, entre outros, o de administração mercadológica<sup>46</sup>, sendo privativo ao bacharel, a partir daquela data<sup>47</sup>. Por sua vez, o ensino superior em Administração teve no Parecer 307 de 8 de julho de 1966 a definição do primeiro currículo mínimo para os cursos de bacharelado em Administração no país, sendo que neste, não constava, como obrigatória, uma disciplina da área de mercadologia. O segundo e último currículo mínimo de bacharelado em Administração no Brasil foi aprovado em 4 de outubro de

---

<sup>44</sup> O tema relacionamento entre uma organização e seus públicos é estudado com maior intensidade, dentro da Administração, pela área de Marketing, com foco no Marketing de Relacionamento. Cabe informar que a Administração, conforme Andrade e Amboni (2003), possui as seguintes linhas de formação: Recursos Humanos, Finanças, Projetos Empresariais, Marketing, Planejamento Estratégico, Logística, Serviços, Produção, Administração de Materiais, Gestão Estratégica e Sistemas de Informações.

<sup>45</sup> Atualmente, é conhecida como EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

<sup>46</sup> Conforme Oliveira (2007), a palavra marketing, no início do ensino de Administração no Brasil, foi traduzida como mercadologia ou administração mercadológica.

<sup>47</sup> Profissionais de outras áreas que atuavam como Administrador, tiveram que se adaptar aos critérios determinados na lei.

1993, através da Resolução n. 2 que instituiu a disciplina de administração mercadológica como matéria obrigatória dentro do núcleo de formação profissional. A Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005, elimina a estrutura de currículo mínimo e institui as diretrizes curriculares que indicam, entre outros, a necessidade dos currículos de bacharelado em Administração abordarem conteúdos de formação profissional relacionados às áreas de mercado e marketing.

O ensino marketing no Brasil nasce na década de 1950 através da implantação de uma disciplina no curso de Administração da EAESP. Conforme Oliveira (2007), o convênio feito pela instituição paulista com a *Michigan State University*, trouxe ao Brasil diversos professores norte americanos, entre eles Olé Johnson, primeiro a ministrar uma disciplina de marketing no país. Foi do grupo de professores da EAESP o primeiro livro-texto de marketing traduzido para o português, sob o título “Administração mercadológica: princípios e métodos”, de Dole Anderson. A partir desses fatos, o marketing tornou-se disciplina freqüente e área de pesquisa nas diversas faculdades e cursos de Administração no Brasil.

### **1.3.1 O Marketing e o Relacionamento Organizacional**

O marketing é uma das áreas de estudo da Administração e se constitui em uma atividade praticada pelo ser humano desde os primórdios da humanidade, como constata Miranda e Arruda (2002). O relacionamento baseado nas transações voluntárias ou trocas que beneficiam as partes constitui-se na essência do marketing. Logo, entender as características e a evolução do processo de troca até o Marketing de Relacionamento é o objetivo principal deste item.

Marketing é um termo que possui diversas definições referenciadas por inúmeros autores. A definição mais utilizada e aceita entre os profissionais e estudiosos da área é a da *American Marketing Association (AMA)*, enunciada por Benett (1995, p. 166): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. No cerne desta definição está o processo de troca voluntária entre as partes, que procuram obter benefícios específicos.

Os pesquisadores Sheth, Gardner e Garrett (1988) descrevem que o Marketing se desenvolveu como ciência no início do século XX. Inicialmente, sofreu influência direta da área

de Economia e, mais tarde, os estudos avançaram por diversas áreas do conhecimento, gerando, ao longo do século XX, diversas escolas<sup>48</sup> que se consolidaram com o passar do tempo. Os pesquisadores agruparam e classificaram as escolas conforme a orientação das abordagens pesquisadas:

a) *Perspectiva econômica ou não*: utiliza como fundamento as ciências econômicas ou as demais ciências sociais, como por exemplo, a psicologia e a sociologia.

b) *Perspectiva interativa ou não*: analisa o relacionamento direto entre as partes envolvidas ou a perspectiva macroambiental que afeta esta relação.

Sheth, Gardner e Garrett (1988) enfatizam que os estudos de marketing devem levar em consideração as relações de troca estabelecidas entre os compradores (clientes e consumidores) e os vendedores (organizações e empresas). Esta relação determina o perfil da indústria, dentro da qual se dá o processo de relacionamento entre compradores e vendedores. Os autores classificaram o perfil da indústria em: indústria competitiva (aquela formada por múltiplos compradores e vendedores, caracterizada pela competição e pela disputa) ou indústria de integração vertical (aquela onde o relacionamento entre um comprador e um vendedor é direto, caracterizado pela cooperação e a pela coordenação)<sup>49</sup>. E, ao analisarem a evolução das escolas de marketing, constataram que o processo de troca migrou da transação discreta entre duas partes para a troca relacional entre duas ou mais partes envolvidas.

O desenvolvimento da teoria da troca foi objeto de pesquisa de Bagozzi (1975). Seu estudo indica que o processo de troca está estruturado na transferência de elementos tangíveis e intangíveis entre as partes envolvidas. O autor constata que o objeto de estudo do marketing possui amplo espectro de abordagem, mas há um consenso de que os diferentes tipos de troca ocupam lugar de destaque nos estudos da área, pois: “O conceito de troca é um fator chave para se compreender a expansão do papel do marketing” (Bagozzi, 1975, p. 32). O autor identificou três tipos de troca:

---

<sup>48</sup> Doze escolas foram identificadas, a saber: Commodity, Funcional, Institucional, Funcionalista, Regional, Administrativa, de Comportamento do Consumidor, Dinâmica Organizacional, Macromarketing, Sistêmica, Trocas Sociais e Ativista.

<sup>49</sup> Os autores ainda relacionam a indústria regulada, ou monopolista, na qual existe um ofertante e vários compradores, caracterizada pela alocação e dependência. E a indústria defensiva ou monopsonômica, na qual existem vários ofertantes e um comprador, caracterizada por alianças estratégicas e políticas.

a) *Troca Restrita*: refere-se ao relacionamento recíproco (dá para e recebe de) entre duas partes (atores sociais) que podem ser consumidores, varejistas, vendedores, organizações ou coletividades.

b) *Troca Generalizada*: é o relacionamento recíproco entre pelo menos três atores sociais e estes não beneficiam um ao outro de forma direta, mas sim, de forma indireta. Um bom exemplo é a parceria que uma empresa de ônibus urbano firma com uma cadeia de lojas para que a mesma forneça os bancos de paradas de ônibus e, em troca, a primeira coloca a publicidade da loja nos ônibus e paradas. A cadeia de loja beneficia a empresa de ônibus, esta aos seus passageiros e estes, fechando o ciclo, beneficiam a loja, comprando nela.

c) *Troca Complexa*: refere-se ao sistema de relacionamento mútuo entre pelo menos três atores sociais, em que os benefícios são obtidos de forma direta e indireta. O exemplo que apresenta esta situação é o relacionamento existente numa cadeia de suprimentos: fábrica, varejo e consumidor. Todos estabelecem uma rede de relacionamentos em que as relações podem ser diretas (compra e venda) e/ou indiretas (fornecimento, garantia e informação).

Os estudos e as estratégias de marketing centraram-se, durante muitos anos, no processo de compra e venda de curto prazo e de cunho econômico, também conhecido como transação discreta. Macneil (1980) aponta que as trocas evoluíram para o relacionamento de longo prazo, no qual os benefícios transcendem o aspecto econômico, sendo este relacionamento conhecido como troca relacional. O autor definiu os dois tipos de troca:

a) *Transações discretas*: com base na lei de contratos, é a relação de troca entre comprador e vendedor, em que uma parte entra com o dinheiro e a outra com o produto. Também se caracteriza pela comunicação limitada e conteúdo restrito. Um exemplo é a compra de combustível num posto de gasolina em uma estrada na qual o motorista, provavelmente, nunca mais passará.

b) *Trocas relacionais*: são relações que transcendem o tempo, pois cada transação deve ser vista em termos de sua história e reflexos futuros. E as relações futuras são asseguradas por aspectos explícitos e implícitos, bem como crença e planejamento. A relação de confiança estabelecida entre o dono de uma mercearia e seus clientes através do controle e cobrança de mercadorias por meio de um caderno de notas exemplifica uma troca relacional.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) criaram, a partir dos estudos de Macneil (1980), um quadro comparativo que confronta as duas dimensões de troca. O mesmo é apresentado no quadro 03.

<b>Elementos de Comparação</b>	<b>Transações Discretas</b>	<b>Trocas Relacionais</b>
<b>Características Situacionais</b>		
<b>Tempo de duração do processo de troca</b>	Curta duração	Longa duração
<b>Número de partes envolvidas</b>	Duas partes envolvidas	Normalmente mais de duas partes envolvidas
<b>Conteúdo das obrigações</b>	Reivindicações simples, crenças e costumes	Relações administradas pelo relacionamento e regras
<b>Expectativas na relação</b>	Conflito de interesses e pouco interesse de continuidade	Confiança e unidade compensam conflitos e interesses pessoais
<b>Características Processuais</b>		
<b>Relações pessoais primárias</b>	Relacionamento pessoal mínimo	Uso de comunicação tanto formal quanto informal
<b>Solidariedade contratual</b>	Regida por normas sociais, regras e etiqueta	Ênfase crescente em aspectos legais e auto-regulação
<b>Transferência de direitos e obrigações</b>	Completa transferência, transação termina após a troca	Transferência limitada. Partes estão envolvidas devido à dependência de longo prazo
<b>Cooperação</b>	Nenhum envolvimento	Pleno envolvimento
<b>Planejamento</b>	Foco centrado na troca única. Preocupação com o presente	Foco centrado no processo de troca. Preocupação com o futuro
<b>Mensuração do desempenho</b>	Pequena preocupação	Avaliação constante e benefícios futuros
<b>Poder de influenciar o outro</b>	“Lei do mais forte”	Interdependência e regulação através de aspectos legais
<b>Divisão de direitos e deveres</b>	Parcelada, cada um responde por sua parte	Ambos são responsáveis pelos resultados do outro.

**Quadro 03 – Comparativo entre Transações Discretas e Trocas Relacionais**

Fonte: Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 13)

Dwyer, Schurr e Oh (1987) analisaram as dimensões do processo de troca, utilizando o quadro acima através de alguns exemplos. A transação discreta pode ser representada pela compra de um pacote de pêssegos em uma mercearia. O produto é facilmente identificado; o pagamento é em dinheiro; e, não há prolongamento da negociação, pois a dependência mútua se extingue na troca do dinheiro pelo produto. Por sua vez, a troca adquire características de troca relacional, quando o comprador paga com cheque ou o vendedor agenda a entrega do produto para a próxima semana. Pois, a dependência é prolongada; os graus de confiança e cooperação aumentam; outras partes são envolvidas, como por exemplo, o banco; e, o planejamento e aspectos legais aparecem como mediadores na relação.

Os autores também identificaram cinco fases distintas que integram um processo de desenvolvimento do relacionamento entre duas partes:

- *Fase I – Consciência*: quando a parte A reconhece que a parte B é um possível parceiro de troca e vice-versa.
- *Fase II – Exploração*: nesta fase as partes identificam os custos, os benefícios e as possibilidades da troca. Cinco etapas compõem esta fase: atração; comunicação e barganha; exercício de poder; norma de desenvolvimento; e, desenvolvimento de expectativas.
- *Fase III – Expansão*: refere-se ao contínuo crescimento dos benefícios obtidos na troca e da crescente interdependência entre as partes.
- *Fase IV – Comprometimento*: é a crença explícita ou implícita de que as partes continuarão a promover o processo de troca entre elas. Como observam os autores: “(...) Nesta fase mais avançada da interdependência entre o comprador e o vendedor, os parceiros de troca alcançam um nível de satisfação na troca que virtualmente impedem outras parcerias de troca primária que poderiam possibilitar benefícios similares” (Dwyer, Schurr e Oh, 1987, p. 19).
- *Fase V – Dissolução*: é a etapa que pode ocorrer devido a problemas no relacionamento, ocasionando o fim da troca comercial entre as partes.

A troca discreta entre comprador e vendedor, de forma repetida, tende a evoluir para um relacionamento de longo prazo. “... Tornando-se uma verdadeira parceria, onde cada parceiro alcança a total dependência do outro, numa determinada área de atividade e a confiança mútua substitui as suposições em contrário”, como relata Webster (1992, p. 5). O autor analisa que a evolução do processo de troca, no mercado industrial, se dá, principalmente a partir da década de 80, devido à influência da globalização que intensificou a competição entre as organizações. Como consequência, houve a necessidade de redefinir as relações entre as diversas partes envolvidas no processo de troca, gerando relacionamentos duradouros devido, principalmente, aos altos custos de mudança e à perda da qualidade nas trocas primárias. O estudo relaciona diversas parcerias organizacionais que se caracterizam por relacionamentos de longo prazo:

a) *Aliança Estratégica*: é a parceria que duas ou mais organizações estabelecem no plano estratégico de longo prazo, buscando alcançar objetivos e metas que as beneficiem e possibilitem enfrentar, juntas, as adversidades do mercado.

b) *Joint Venture*: é um tipo de aliança estratégica que se caracteriza pela criação de uma nova empresa, com estrutura de capital própria, perpetuando a parceria entre as partes.

c) *Networks*: como aponta Webster (1992, p. 8): “... são as complexas estruturas organizacionais multifacetadas, resultantes de alianças estratégicas múltiplas, normalmente combinadas com outras formas de organização, inclusive divisões, subsidiárias, e revendedores”. Ou seja, é a rede de organizações que se estrutura dentro de determinados segmentos de mercado.

Grönroos (1994) questiona o paradigma dominante da área de marketing, o gerenciamento do *marketing mix*<sup>50</sup>. Afirma que está ocorrendo um processo de mudança de paradigma em direção à economia de relacionamento de longo prazo com o cliente. O paradigma anterior se caracterizava pela simplificação das ações de marketing centradas nas funções conhecidas como 4 P's<sup>51</sup>, ou seja, estratégias específicas que geravam planos de marketing e eram conduzidas por especialistas, muitas vezes, distanciados da relação com o mercado. Por sua vez, as novas relações estabelecidas pela globalização da economia introduziram o conceito de economia de mercado, na qual, os resultados são alcançados, principalmente, pelo conhecimento que a empresa tem do consumidor em vez do desenvolvimento da economia de escala. Este novo paradigma demonstra que o relacionamento de longo prazo entre as partes promove o aprendizado em relação ao outro, melhora a interação entre ambos e conduz à redução de custos tanto para o consumidor quanto para o fornecedor. Pois, conforme Grönroos (1994), o marketing é um processo interativo dentro de um contexto social, logo a construção e a Administração do relacionamento entre as partes envolvidas é base vital.

A orientação para o relacionamento nas relações de troca não é algo novo. Sheth e Parvatiyar (1995) constatam que na era pré-industrial, os produtores (fazendeiros ou artesãos)

<sup>50</sup> Conforme Miranda e Arruda (2002, p. 5): “Um dos mais importantes conceitos da escola Administrativa foi o surgimento do marketing mix, desenvolvido por BORDEN (1954), que enfocava a necessidade dos administradores visualizarem a tarefa de marketing como um processo de mistura. Seu conceito integrava marketing em doze funções diferentes simultaneamente.”

<sup>51</sup> Do inglês: *Product, Promotion, Place e Price*. Foram popularizadas por McCarthy (1960), mas é, na realidade, uma síntese das doze funções apresentadas anteriormente por Borden (1954).

vendiam diretamente aos compradores (consumidores). “Consumidores e produtores se reuniam frente-a-frente para negociar produtos. (...) produtores e consumidores desenvolviam forte relacionamento que conduzia a produção de produtos customizados feitos por artesãos para consumidores individuais” (Sheth e Parvatiyar, 1995, p. 127). A era industrial se caracterizou pela produção e consumo em massa, despersionalizando a relação de compra e venda e gerando a economia de escala. Por sua vez, a era pós-industrial resgata o relacionamento com o consumidor através da utilização de tecnologia da informação que possibilita o contato e a venda de forma direta, bem como a personalização do produto vendido. Os autores relacionam cinco forças macro-ambientais que conduzem ao Marketing de Relacionamento: o rápido avanço tecnológico derivado, principalmente, da tecnologia da informação; a adoção de programas de qualidade pelas empresas; o crescimento da economia de serviços; o processo de desenvolvimento organizacional que conduz ao fortalecimento de indivíduos e grupos; e, o aumento da competitividade conduzindo a crescente preocupação pela retenção do cliente.

### 1.3.1.1 Os enfoques teóricos de Marketing de Relacionamento

O Marketing de Relacionamento possui diversas definições e abordagens. Esta diversidade possibilita apresentá-lo sob duas perspectivas: a visão focada e a visão ampliada. Parvatiyar e Sheth (2000) relacionam a visão focada ao uso de *data base marketing* como ferramenta de promoção e a presença cada vez mais intensa da tecnologia da informação<sup>52</sup>; por sua vez, a visão ampliada esta relacionada à estratégia de desenvolver o processo de relacionamento com o consumidor através da comunicação e da troca de conhecimento.

Algumas das principais definições relativas ao Marketing de Relacionamento foram dadas pelos seguintes autores:

a) *Berry* (1983, p. 25)<sup>53</sup>: “(...) Marketing de Relacionamento é atrair, manter e (em organizações prestadoras de serviços) aumentar o relacionamento com o cliente”.

b) *Morgan e Hunt* (1994, p. 22): “Marketing de Relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais prósperas”.

<sup>52</sup> Diversos autores associam o Marketing de Relacionamento à Tecnologia da Informação: Vavra (1993), Peppers e Rogers (1994), Mckenna (1997), Stone (1998), entre outros.

<sup>53</sup> Considerada por diversos autores, a primeira definição relacionada a Marketing de Relacionamento.

c) *Grönroos* (1994, p. 9): “Marketing [de relacionamento] é estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros, obtendo lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados. Isto é obtido pela troca mútua e cumprimento de promessas”.

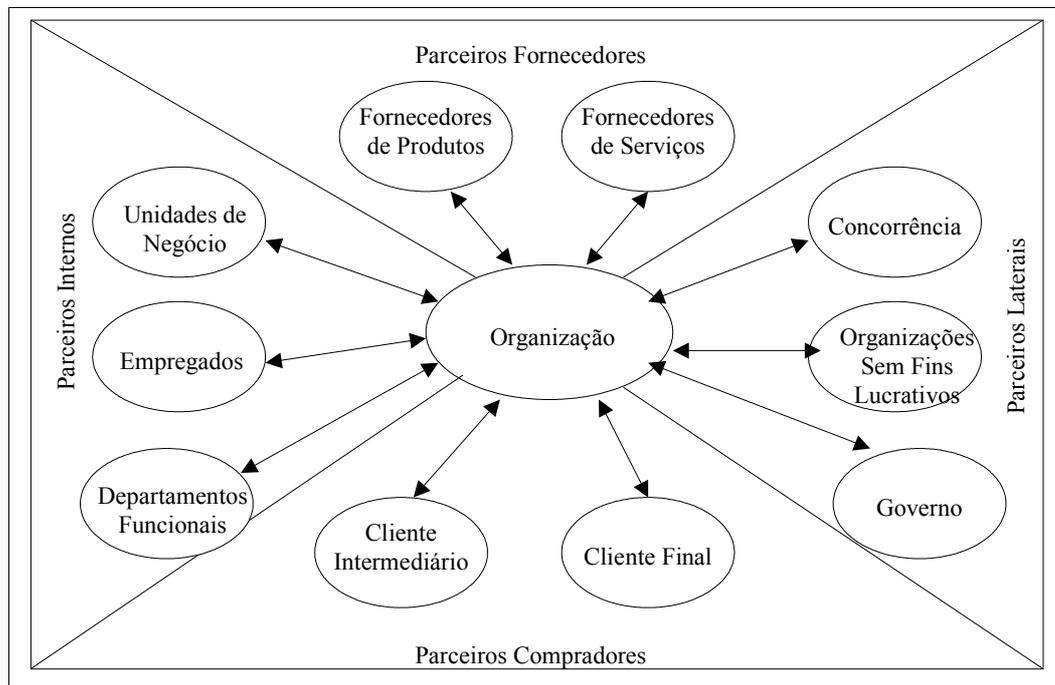
d) *Sheth e Parvatiyar* (1995, p. 121): “Marketing de Relacionamento tenta envolver e integrar clientes, fornecedores e outros parceiros do negócio no desenvolvimento e atividades de marketing da empresa”.

e) *Gummesson* (1997, p. 2): “Marketing de Relacionamento é o marketing visto como relacionamento, redes e interações”.

f) *Gordon* (1998, p. 31-32): “O Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Apesar da existência de diferentes definições relacionadas ao termo Marketing de Relacionamento, as mesmas possuem alguns aspectos fundamentais em comum: os clientes ou consumidores apresentam um papel ativo no processo de troca, ou seja, eles atuam de forma decisiva na formação do pacote de benefícios (valor agregado) que esperam receber na transação; a organização deve estabelecer uma estratégia de marketing de longo prazo, pois o relacionamento é consequência de um planejamento de conquista e manutenção do cliente; e, a cadeia de relacionamento ultrapassa a relação dualista (comprador e vendedor) para integrar outros participantes, como fornecedores, intermediários, funcionários, etc.

As diferentes definições sobre Marketing de Relacionamento demonstram a amplitude e as possibilidades de troca que uma organização pode ter no mercado, ampliando a díade comprador e vendedor que a troca transacional descrevia. Morgan e Hunt (1994) relacionaram dez tipos distintos de trocas relacionais que uma organização pode estabelecer com diferentes parceiros. Na figura abaixo são descritas as trocas perante os quatro tipos de parceiros apontados pelos autores: parceiros fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores.



**Figura 02 – Os Dez Tipos de Trocas Relacionais de Morgan e Hunt**

Fonte: adaptado da figura “Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento” de Morgan e Hunt (1994, p. 21)

A adoção do Marketing de Relacionamento como uma estratégia organizacional está diretamente relacionada ao perfil do processo de troca que a organização estabelece com os seus diferentes parceiros de relacionamento. Conforme Grönross (1994 e 1996), o Marketing de Relacionamento não pode ser uma “camisa-de-força”, pois dependendo do tipo de transação estabelecida no mercado a importância será maior ou menor em relação ao uso de estratégias de marketing relacional. O autor construiu um quadro onde apresenta um *Continuum* Estratégico de Marketing, representado num extremo o Marketing Transacional e no outro o Marketing de Relacionamento. O quadro de Grönross (1994) está na próxima página:

<i>Continuum</i> Estratégico	Marketing Transacional ←	→ Marketing de Relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de Marketing dominante	Marketing Mix	Marketing interativo
Elasticidade da demanda	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço
Dimensão dominante da qualidade	Relacionada a aspectos técnicos	Relacionada a aspectos funcionais
Mensuração da satisfação do consumidor	Percentual de mercado (indireta)	Gestão da base de cliente (direta)

<i>Continuum</i> Estratégico	Marketing Transacional ←	→ Marketing de Relacionamento
Sistema de informação sobre o cliente	Pesquisas de satisfação feitas <i>ad hoc</i>	Sistema de <i>feedback</i> em tempo real
Interdependência entre Marketing, operações e RH	Inexistente ou de limitada importância estratégica	Substancial importância estratégica
Papel do Marketing Interno	Inexistente ou de limitada importância para o sucesso	Substancial importância para o sucesso
<i>Continuum</i> do produto	← Bens Consumo ← Bens Duráveis	→ Bens Industriais → Serviços

#### **Quadro 04 – O *Continuum* Estratégico de Marketing de Grönross (1994)**

Fonte: adaptação de Grönross (1994, p. 11)

Os referenciais teóricos apresentados permitem identificar algumas características relativas ao Marketing de Relacionamento que contribuem para o desenvolvimento da tese. Em primeiro lugar, a troca relacional é uma estratégia de longo prazo no relacionamento com o cliente, ou seja, o objetivo é conquistar e manter o cliente por um longo período de tempo; o cliente é um elemento ativo no processo, pois, participa, opina e critica aquilo que é ofertado pela organização; os diferentes públicos, também, possuem papel relevante e atuante no processo de troca; e o marketing de relacionamento, como atesta Berry (1983), possibilita para a organização prestadora de serviços a ampliação do relacionamento com os seus clientes.

O Marketing de Relacionamento revela-se uma estratégia que foca no cliente suas ações e atividades. Dentro desta perspectiva, conhecer os diferentes atributos e variáveis, que dão sustentação à área, é fundamental para se entender como a organização pode construir o marketing relacional com os seus diferentes públicos.

#### **1.3.1.2 O tema relacionamento nos estudos de Marketing de Relacionamento**

O desenvolvimento de uma abordagem teórica para o Marketing de Relacionamento apresenta um variado número de atributos<sup>54</sup> que demonstram a complexidade e amplitude do tema. Diversos autores, como Morgan e Hunt (1994), Ganesan (1994) e Fontenot e Wilson (1997), entre outros, identificaram e analisaram diversas tipologias que qualificaram a pesquisa acadêmica através da correlação entre os construtos e elaboração de modelos preditivos para a área.

A Teoria do Comprometimento e da Confiança é o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) que possibilita a uma organização estabelecer um processo de relacionamento bem sucedido com os parceiros organizacionais. Pois como argumentam os autores:

<sup>54</sup> São caracterizados, normalmente, por construtos. Conforme Malhotra (2001) são escalas de múltiplos itens construídas com o objetivo de serem medidas ou mensuradas.

Comprometimento e confiança são "fundamentais"<sup>55</sup> porque eles encorajam os profissionais de marketing a (1) trabalhar na preservação dos investimentos em relacionamento através da cooperação entre os parceiros de troca, (2) resistir a atração de alternativas a curto prazo em favor da expectativa de benefícios a longo prazo por permanecer com os parceiros atuais, e (3) ver as ações de alto risco potencial com prudência devido a convicção de que os parceiros não agirão de forma oportunista. Então, quando o comprometimento e a confiança – não um ou outro - estão presentes, produzem resultados que promovem a eficiência, a produtividade, e a efetividade. Em resumo, o comprometimento e a confiança conduzem diretamente a comportamentos cooperativos que são fundamentais no sucesso do Marketing de Relacionamento (Morgan e Hunt, 1994, p. 22).

O modelo é chamado de *Key Mediating Variable* (KMV). O mesmo possui cinco atributos antecedentes: benefícios do relacionamento, comportamento oportunista, comunicação, custos de término do relacionamento e valores partilhados. Estes estabelecem correlações que influenciam diretamente nos fatores comprometimento e confiança, intensificando a cooperação entre as partes. Por sua vez, comprometimento e confiança atuam diretamente nas variáveis resultantes: aquiescência, conflito funcional, cooperação, incerteza e propensão à saída.

Outro autor que, através da orientação de longo prazo, identificou atributos relativos ao Marketing de Relacionamento é Ganesan (1994). O mesmo, inicialmente, procurou diferenciar as relações de curto e longo prazo entre compradores e vendedores de um mesmo canal de distribuição:

A diferença entre as orientações de curto e de longo prazo, também, pode ser explicada pela natureza da troca, entre as empresas, adotada pelos membros do canal. Empresas com uma orientação de curto prazo confiam na eficiência da troca de mercado para maximizar os seus lucros em uma [única] transação, enquanto que empresas com uma orientação de longo prazo confiam em trocas relacionais para maximizar os seus lucros através de uma série de transações. Trocas Relacionais obtêm eficiências através da junção de suas sinergias providas do investimento e da exploração de ativos idiossincráticos e do risco compartilhado. Ambas as orientações têm como objetivo final maximizar os resultados obtidos pelos membros do canal e não insinuam nenhum motivo altruístico por parte de cada membro do canal (Ganesan, 1994, p. 3).

O autor apontou dois fatores fundamentais que direcionam a relação, entre compradores e vendedores, para o longo prazo: a dependência mútua e a confiança entre as partes envolvidas. Estes fatores são influenciados pela incerteza do ambiente, pelos custos específicos da transação, pela reputação de cada uma das partes e pela satisfação advinda do processo de compra e venda. O autor procurou caracterizar cada um dos atributos à orientação de longo prazo:

---

<sup>55</sup> Destaque dos autores.

a) *Confiança*: é a vontade que uma das partes possui em acreditar nas atitudes que o parceiro terá perante o processo de troca. Ou seja, a confiança é uma convicção, um sentimento ou uma expectativa que um dos envolvidos possui em relação à outra parte, derivada do conhecimento e da credibilidade que a mesma possui. O autor argumenta que a confiança provém da Credibilidade, ou seja, crença que a outra parte tem capacidade de executar seu trabalho e da Benevolência, intenções e atitudes positivas que a outra parte deve ter perante situações inusitadas na relação, as quais não foram previstas ou negociadas.

b) *Dependência*: é a necessidade que uma das partes tem de manter a relação com a outra para alcançar metas desejadas. A dependência se torna crescente quando: os resultados obtidos são importantes e o valor e a magnitude da relação são altos; os resultados obtidos ultrapassam os resultados apresentados por qualquer outra opção; e, existem poucas fontes alternativas ou fontes potenciais de troca.

Fontenot e Wilson (1997) relacionaram uma extensa lista de construtos criados e desenvolvidos por diversos autores. Esta relação associada a suas respectivas definições permite criar um quadro que expõe de maneira sintetizada os diversos atributos que influenciam nos estudos relativos ao Marketing de Relacionamento.

<i>Construtos</i>	<i>Definição</i>
Aquiescência	É a tendência em aceitar ou em aderir as solicitações ou políticas do parceiro de relacionamento.
Benefícios do Relacionamento	São os benefícios que o parceiro recebe ao se associar a outro, como por exemplo, informações estratégicas.
Comportamento Oportunista	É o conjunto de ações que favorecem a obtenção de benefícios de curto prazo em detrimento dos de longo prazo.
Comprometimento	É a predisposição do parceiro de investir esforço e recursos para a continuidade do relacionamento.
Comunicação	É a maneira na qual os parceiros trocam informações e o seu respectivo grau de abertura.
Confiança	É a crença de que o parceiro optará por ações que produzirão resultados positivos ou favoráveis para ambos.
Conflito	É a existência de interesses antagônicos ou disputas entre as partes.
Cooperação	É quando os objetivos individuais (de cada parte) são sacrificados para se atingir o objetivo em comum.
Custo de Término do Relacionamento	É o custo total que se incorre ao romper o relacionamento com o parceiro.
Incerteza	É o grau de dúvida perante as ações relativas ao relacionamento.
Interdependência	É quando as partes compreendem e aceitam que para que o relacionamento seja vantajoso para ambos, devem superar os conflitos e formar uma unidade coesa.

<i>Construtos</i>	<i>Definição</i>
Poder	É a capacidade que uma das partes tem de influenciar na decisão da outra.
Propensão à Saída	É o quanto as partes têm de expectativa de que o outro em breve estará rompendo o relacionamento.
Resultado do Relacionamento	É a comparação entre o custo e benefício de se manter o relacionamento em comparação aos resultados esperados.
Satisfação	É o nível de sentimento resultante da comparação entre o que se obteve e o que era esperado.
Valores Comuns	São as crenças comuns que os parceiros possuem perante certos comportamentos, objetivos e políticas.

**Quadro 05 – Construtos relacionados por Fontenot e Wilson (1997)**

Fonte: criado a partir de Fontenot e Wilson (1997).

Dois outros modelos apresentam relevância, pois influenciaram diversos trabalhos no Brasil: o modelo de Wilson e Vlosky (1997) e o modelo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Os mesmos foram devidamente adaptados à realidade brasileira, possibilitando o desenvolvimento de trabalhos de cunho acadêmico dentro das características de mercado do país. O modelo de Wilson e Vlosky (1997) é originário de estudos da indústria moveleira dos Estados Unidos e serviu de base para os trabalhos de Viana (1999), Daronco (2001), Gröff (2001), De Toni (2003), Slongo e Liberali (2004). Por sua vez, o modelo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), provindo de estudos do setor de serviços, possibilitou a adaptação à realidade brasileira como apresentam os artigos de Brei e Rossi (2002) e Perin, Sampaio, Brei e Porto (2004).

Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram, após uma extensa revisão de diversos autores, um modelo indutivo que permite avaliar variáveis relativas a trocas relacionais em detrimento de trocas transacionais. Este modelo possui seis grandes atributos que, através de 30 variáveis, possibilitam determinar o grau de relacionamento entre as partes envolvidas. O modelo é composto por: Dependência do fornecedor; Nível de comparação com fornecedores alternativos; Investimento no relacionamento; Troca de informações; Confiança; e, Comprometimento.

O Modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) tem como ponto-chave o atributo confiança. O mesmo é de vital importância, pois tem a função de minimizar a assimetria de poder que há entre as partes de um relacionamento, como apontam Brei e Rossi (2002, p. 1):

Nas trocas relacionais com consumidores, quase sempre há uma assimetria presente, dado que a companhia tem poder econômico mais forte na relação. Embora inevitável,

esta assimetria pode ser minorada pelas empresas; caso contrário, uma relação longa e duradoura dificilmente será alcançada. Um dos pontos-chave para minorar este efeito assimétrico em trocas relacionais de serviços é obter a ***confiança***<sup>56</sup> do consumidor.

O modelo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) procura estabelecer parâmetros que possibilitem compreender quais são as ações e os comportamentos que os prestadores de serviço devem tomar para que consolidem a confiança de seus clientes através da percepção do valor atribuído e da conseqüente lealdade estabelecida. Ou seja, a confiança é um elemento fundamental que influencia no valor percebido pelas partes no relacionamento e este é, por sua vez, variável intermediária que possibilitará o estabelecimento da lealdade na relação.

O relacionamento da organização com diferentes públicos, não somente com clientes, tornou-se uma importante estratégia às organizações, nos dias atuais. Procurar estabelecer processos de troca, do tipo relacional, que objetivem criar e manter clientes no longo prazo denota a importância que o desenvolvimento de políticas de Marketing de Relacionamento têm dentro do contexto das organizações em mercados competitivos e globalizados.

---

<sup>56</sup> Grifo dos autores.

## **2. UMA ABORDAGEM QUALITATIVA PARA O RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL**

A abordagem qualitativa, do tipo exploratória, procurou identificar as principais ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, em comum, que pudessem ser caracterizadas como estratégia de comunicação de uma organização para com os seus públicos. Para tanto, foi necessário analisar diferentes correntes teóricas, através da Análise de Conteúdo que identificaram a complementaridade dos estudos das áreas frente ao tema estudado, contribuindo para a elaboração das categorias do estudo. Num segundo momento foram contatados públicos da organização estudada, a Univates, e através da aplicação da técnica de Grupo Focal foram definidas as variáveis que compuseram o instrumento de pesquisa aplicado no processo quantitativo. A aplicação das diferentes técnicas contribuiu, também, para a construção das hipóteses da tese.

### **2.1 A Elaboração das Categorias através da Técnica de Análise de Conteúdo**

A Análise de Conteúdo foi utilizada para identificar e classificar os códigos relativos ao estudo bibliográfico<sup>57</sup>, categorizando, principalmente, as variáveis relativas ao relacionamento organizacional encontradas nas áreas estudadas: Relações Públicas e Marketing de Relacionamento. Flick (2004, p. 201-202) pondera que: “A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem deste material – desde produtos da mídia até dados de entrevista. Um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos”. Malhotra (2001, p. 196) afirma que: “A análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos”.

O estudo selecionou 5 (cinco) categorias, utilizando o roteiro apresentado por Fonseca Jr. (2005), para a aplicação da técnica de Análise de Conteúdo. Num primeiro momento, ou seja, na fase de “Pré-análise”, foi constituído o *corpus*<sup>58</sup> do referencial teórico composto por livros e artigos, tanto nacionais quanto internacionais, que versassem sobre o tema relacionamento organizacional. Nesta fase, utilizou-se o que Bardin (1988) classifica como *leitura flutuante*, ou seja, um contato com as obras investigadas procurando construir o

<sup>57</sup> Ver capítulo “1. O Relacionamento Organizacional”, p. 32.

<sup>58</sup> Conforme Fonseca Jr. (2005, p. 292) é: “... a definição do conjunto de documentos a serem submetidos à análise”.

conhecimento sobre o tema pesquisado. Conforme atesta Fonseca Jr. (2005, p. 290): “De todas as fases da análise de conteúdo, a pré-análise é considerada uma das mais importantes, por se configurar na própria organização da análise, que serve de alicerce para as fases seguintes.”

A fase seguinte da análise de conteúdo foi a de “Exploração do Material” (Fonseca Jr., 2005). Nesta fase foram identificadas as unidades de contexto, relativas ao tema, encontradas nos aspectos teóricos abordados no capítulo 1. As unidades de contexto encontradas foram Relacionamento, Público, Organização, Comunicação e Estratégia. As mesmas possibilitaram selecionar as unidades de registro que serviram de base para a determinação das categorias utilizadas na tese.

A última fase do roteiro proposto por Fonseca Jr. (2005), “Tratamento dos resultados obtidos e interpretação”, é caracterizada, no estudo, pela elaboração das categorias com base nas unidades de registro relativas ao tema relacionamento organizacional providas das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento. A análise possibilitou identificar que as áreas são complementares em relação ao foco estudado e, a partir disto, foram selecionadas categorias em comum às áreas e evidenciadas, de forma direta ou indireta, nos estudos de seus autores. Para a área de Relações Públicas tomou-se como base os estudos de Grunig e Hon (1999) e de Simões (1995 e 2001), por sua vez, na área de Marketing de Relacionamento, foram abordados os trabalhos de Morgan e Hunt (1994) e Fontenot e Wilson (1997).

As unidades de registro que geraram as cinco categorias analisadas na tese estão definidas e descritas a seguir:

- *Comprometimento*: é o grau de interesse que cada uma das partes tem em investir na manutenção ou ampliação do relacionamento. Duas dimensões devem permear a categoria, conforme Grunig e Hon (1999): a continuidade do propósito e o sentimento de reciprocidade. E, deve levar, ainda, em consideração se o público considera o relacionamento importante e se deseja que esta relação dure por um longo tempo (Morgan e Hunt, 1994).
- *Confiança*: é o grau de confiabilidade que cada uma das partes tem de que a outra parte optará por ações que produzirão resultados positivos ou favoráveis a ambos. Três dimensões são relevantes no processo de confiança entre as partes na avaliação do estudo: integridade,

coerência e competência (Grunig e Hon, 1999). Outros aspectos são relevantes para a consolidação desta categoria: honestidade, justiça e responsabilidade (Morgan e Hunt, 1994).

- *Cooperação*: é o grau de dedicação que cada uma das partes investe para que o relacionamento perdure. A cooperação entre a organização e públicos promove a consecução da missão organizacional, diminuindo a possibilidade de ocorrência de conflitos, conforme descreve Simões (2001). A cooperação é influenciada diretamente pela confiança e pelo comprometimento, pois as parcerias que ocorrem entre a organização e seus públicos, baseadas na confiança e no comprometimento, geram esforços, de ambas as partes, para que o relacionamento perdure (Morgan e Hunt, 1994).
- *Poder*: é o grau de influência ou de controle que uma das partes possui perante a outra. O desejo por maiores e melhores recursos faz com que as partes busquem maior poder de decisão e influência sobre o outro, gerando um processo que tende ao conflito, prejudicando a cooperação (Simões, 1995 e 2001). Existe devido ao desequilíbrio de forças entre as partes, e atua de forma negativa e direta na confiança e comprometimento do relacionamento organizacional (Morgan e Hunt, 1994).
- *Satisfação*: é o grau de aprovação que cada uma das partes possui ao comparar o resultado obtido com o relacionamento em relação ao resultado esperado. É um fator fundamental no processo de relacionamento organizacional, pois, conforme Grunig e Hon (1999, p. 23): “... um relacionamento satisfatório é o único em que os benefícios ultrapassam os custos”. É um indicador do relacionamento de longo prazo, pois influencia no comprometimento das partes (Fontenot e Wilson, 1997).

A Análise de Conteúdo do *corpus* estudado possibilitou, também, gerar um processo comparativo e classificatório dos estudos desenvolvidos no Marketing de Relacionamento e em Relações Públicas, apontando características relacionadas a cada uma das áreas. Estas características revelaram-se convergentes ou distintas que tendem a unir ou contrapor as áreas estudadas frente ao relacionamento que as organizações possuem com os seus diferentes públicos. Ou seja, o tema relacionamento organizacional apresenta complementaridade entre os estudos das duas áreas, pois seus enfoques estratégicos se completam dentro de uma abordagem

mais qualitativa e institucional da área de Relações Públicas em relação a uma abordagem de perfil quantitativo e comercial da área de Marketing de Relacionamento. As mesmas também contribuíram para a construção das variáveis de cada uma das categorias selecionadas para o estudo. As principais características associadas às duas áreas estão descritas no quadro abaixo.

<b><i>Características</i></b>	<b><i>Relações Públicas</i></b>	<b><i>Marketing de Relacionamento</i></b>
<b><i>Objetivo da organização</i></b>	Formar imagem positiva e opinião favorável	Criar relacionamento estável, ou seja, troca relacional
<b><i>Horizonte de tempo</i></b>	Longo prazo	Longo prazo
<b><i>Públicos</i></b>	Principalmente <i>stakeholders</i>	Principalmente clientes
<b><i>Tipo de relacionamento</i></b>	Institucional entre a organização e seus públicos	Comercial entre o comprador e o vendedor
<b><i>Perspectiva do relacionamento</i></b>	Social e qualitativa	Econômica e quantitativa
<b><i>Nível Organizacional</i></b>	Estratégico	Estratégico
<b><i>Nível de Poder</i></b>	Assimétrico	Assimétrico

#### **Quadro 06 – Características do Relacionamento Organizacional**

Fonte: criado pelo autor com base na análise do conteúdo do *corpus* estudado.

A tabela pode ser analisada sob a seguinte perspectiva: a área de Relações Públicas foca seus estudos na construção de uma imagem organizacional positiva gerada por estratégias de comunicação, ou seja, a construção desta imagem se dá através de contatos sociais, dentro de um processo, *a priori*, social e qualitativo. Por sua vez, a área de Marketing de Relacionamento trabalha dentro de um contexto de troca entre as partes, ou seja, existe uma motivação provinda de uma relação comercial, que se traduz em um processo, *a priori*, econômico e quantitativo. Ou seja, seus estudos sobre relacionamento organizacional são, em termos teóricos, complementares.

## **2.2 A Definição das Variáveis através da Técnica de Grupo Focal**

A técnica de Grupo Focal foi utilizada procurando ampliar a discussão sobre o objeto estudado, através do contato com especialistas e conhecedores do tema<sup>59</sup>. Esta técnica possibilitou construir e definir as variáveis relativas às categorias selecionadas na Análise de Conteúdo, que foram utilizadas para atingir o objetivo pretendido na tese, que é identificar as

<sup>59</sup> Professores e alunos dos cursos de Administração e de Comunicação Social da Univates.

ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação.

O uso da técnica possibilitou a construção e seleção das variáveis que serviram de base para o instrumento de pesquisa utilizado no processo quantitativo da tese. A condução foi realizada por uma psicóloga<sup>60</sup>, especializada na área organizacional e pelo autor da tese.

A aplicação da técnica de Grupo Focal seguiu as etapas sugeridas por Costa (2005) e está descrita abaixo:

*a) Definição do público-alvo:* o local escolhido para a aplicação do estudo foi o Centro Universitário Univates, por sua vez, o público-alvo é constituído do corpo discente e docente dos cursos de graduação em Comunicação Social e de Administração. Foram constituídos grupos com representantes de cada um dos públicos<sup>61</sup> pesquisados na Univates e levou-se em consideração a sugestão de ter entre oito e doze participantes por grupo (Costa, 2005). Os quatro grupos focais formados estão descritos abaixo:

- *Grupos Focais do Corpo Discente:* os alunos foram divididos em dois grupos focais: o grupo 01 era composto por alunos dos cursos de Administração e suas habilitações (três de Administração, três de Análise de Sistemas, três de Comércio Exterior e três de Negócios Agroindustriais), totalizando doze alunos; e o grupo 02 era composto por alunos das habilitações do curso de Comunicação Social (três de Jornalismo, três de Publicidade & Propaganda e três de Relações Públicas) totalizando nove alunos.
- *Corpo Docente:* os professores foram divididos em dois grupos focais: o grupo 03 era composto por professores que ministram disciplinas nos cursos de Administração (dois de Administração, dois de Análise de Sistemas, dois de Comércio Exterior e dois de Negócios Agroindustriais), totalizando oito professores; e o grupo 04 era composto por professores que ministram disciplinas nos cursos de Comunicação Social (dois de Jornalismo, dois de Publicidade & Propaganda e dois de Relações Públicas) totalizando seis professores<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> A professora Ana Lúcia Bender Pereira é graduada e especializada em Psicologia e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. É professora titular da disciplina de Psicologia nas Organizações no Centro Universitário Univates.

<sup>61</sup> O corpo discente foi composto por alunos matriculados na graduação e o corpo docente por professores aprovados em concurso e graduados na área. Os participantes ingressaram na Univates até o ano de 2005.

<sup>62</sup> O grupo 04 foi composto por 6 professores da área de Comunicação. O número ficou abaixo do tamanho sugerido por Costa (2005) devido ao pequeno número de professores da área e de sua disponibilidade em participar do trabalho.

b) *Realização das reuniões:* os participantes de cada grupo foram escolhidos por conveniência, contatados e informados do local onde seriam realizadas as reuniões. O local, como sugere Rea e Parker (2000), era conveniente (boa infra-estrutura e tranquilo), sendo de fácil acesso (localizado em prédio central da Univates). A distribuição física foi em forma de círculo, onde os participantes debaterem cada um dos tópicos, discutiram itens específicos e apontaram indicadores relacionados às variáveis do estudo, conforme a seqüência descrita abaixo. Cabe destacar que as discussões foram gravadas com o devido consentimento dos participantes. Sendo posteriormente degravadas e analisadas pelo autor e pela psicóloga que assessorou na técnica.

c) *Aplicação do roteiro de entrevista:* o roteiro foi elaborado e aplicado observando a seguinte seqüência:

1. *Sensibilização dos participantes dos grupos focais:* inicialmente, o autor explicou aos participantes o contexto do estudo e o objetivo da pesquisa: identificar as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação. Além desta explicação, foram informados de que o estudo ocorreria dentro do processo de relacionamento que a Univates mantinha com os públicos docente e discente da instituição. Eles dariam subsídio para a construção de um instrumento de pesquisa, do tipo questionário, que seria posteriormente aplicado. Após a explanação, a psicóloga assumiu a condução dos grupos focais.
2. *Questões sobre o relacionamento organizacional em geral:* as questões foram do tipo abertas e flexíveis. Na primeira parte, as questões focavam o relacionamento de uma organização com seus públicos, sendo formuladas as seguintes questões aos participantes: “O que caracteriza o relacionamento entre uma organização e um determinado público?” e “Na tua opinião, quais são os principais elementos que determinam um bom relacionamento de uma organização com os públicos de interesse?”
3. *Questões sobre o relacionamento da Univates com o participante do Grupo Focal:* na segunda parte, procurou-se detectar o nível de relacionamento estabelecido entre a Univates e o participante do grupo focal, através de perguntas do tipo: “Como tu vês o teu relacionamento com a Univates?” e “Quais são os fatores que caracterizam o teu relacionamento com a Univates?” Nesta fase, apareceu um padrão de resposta que se tornou freqüente e se caracterizou uma contribuição dos participantes ao estudo. Quando se abordava o aspecto comercial do relacionamento (profissionalismo, valorização,

qualificação, etc.) as respostas eram dadas na 1ª pessoa do plural, nós, “eu e a Univates”. Por sua vez, quando eram abordados os aspectos sociais do relacionamento, do tipo coerência, atitude, envolvimento, entre outros, o contexto era apresentado, normalmente, na 3ª pessoa do singular, ou seja, ela, “a Univates”. Este aspecto influenciou na construção das variáveis, representativa de cada uma das áreas analisadas no estudo: em relação ao aspecto comercial surgiram as variáveis relativas ao Marketing de Relacionamento e em relação aos aspectos sociais foram elaboradas as variáveis relativas a área de Relações Públicas.

4. *Questões sobre as categorias selecionadas para cada área analisada no estudo:* por fim, procurou-se questionar cada uma das categorias: Comprometimento, Confiança, Cooperação, Poder e Satisfação dentro das características apresentadas para cada uma das áreas abordadas, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento. A psicóloga conduziu esta fase de forma mais aberta, promovendo discussões e avaliação final dos participantes, pois conforme Costa (2005, p. 183): “O roteiro não deve funcionar como uma camisa-de-força; há ocasiões em que os participantes respondem, com uma pergunta, duas ou três questões programadas para mais adiante”.

As discussões dos grupos focais duraram, em média, 2 horas, e no final o autor do trabalho agradeceu as contribuições e a participação de todos na construção da tese de doutorado.

### **2.2.1 As variáveis selecionadas para cada categoria e por área estudada**

O material coletado dos quatro grupos focais foi avaliado utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, ou seja, a partir da degravação foram selecionadas as expressões, palavras ou frases relacionadas às cinco categorias estudadas. Após, foram ordenadas as expressões que mais apareceram em cada categoria. A ordenação gerou diversas variáveis que foram classificadas e selecionadas com base na teoria estudada, ou seja, conforme a definição e características relacionadas a cada categoria elaborada. Foram definidas, então, 3 (três) variáveis por categoria para cada área, ou seja, foram selecionadas 6 variáveis<sup>63</sup> por categoria que multiplicadas pelas 5 categorias<sup>64</sup>, definidas pelo estudo, totalizaram 30 variáveis.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Três variáveis que representam as ações estratégicas de Relações Públicas e três variáveis que representam as ações estratégicas de Marketing de Relacionamento de uma organização.

<sup>64</sup> Comprometimento, Confiança, Cooperação, Poder e Satisfação.

Cabe destacar que as 30 variáveis selecionadas para o estudo da tese representam as ações estratégicas desenvolvidas pelas áreas estudadas, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento. Ou seja, as variáveis construídas a partir das categorias selecionadas, de maneira ampla, tentam responder ao problema de pesquisa da tese que é: “Quais são as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação?” Pois, o construto proposto pela tese foi elaborado a partir da teoria e das características destacadas pelos autores estudados, das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, em consonância com a percepção que os grupos focais, formados por profissionais e acadêmicos das referidas áreas, apresentaram nas discussões sobre o tema relacionamento organizacional.

A variáveis elaboradas abordaram, também, aspectos relativos à comunicação estratégica organizacional. Ou seja, foram forjadas dentro de características representativas dos fatores apresentados pelos autores Rodrigues (1990), Baldissera (2001) e Ferrari (2003). Os principais fatores utilizados foram:

- Aspectos sociais e culturais do ambiente organizacional: ambiente agradável que estimula a opinião, parceria e solidariedade, bem como, reconhecimento da comunidade através da confiança e aprovação.
- A comunicação como processo centralizado no indivíduo: respeito ao indivíduo, tratamento coerente, justo, bem estar, satisfação e orgulho.
- A racionalidade técnica da comunicação organizacional: competência, integridade, honestidade, atitudes profissionais e benefícios.
- O fluxo contínuo da informação dentro da instância institucional: cooperação, decisões levando em conta a opinião dos envolvidos, ações coerentes, inexistência de atitudes de pressão ou indução e continuidade no relacionamento.

O conceito de estratégia utilizado neste estudo está vinculado às ações de comunicação desenvolvidas por uma organização perante os seus diferentes públicos. Estas ações estratégicas de comunicação, representadas pelas variáveis elaboradas no estudo, podem ser percebidas e

---

<sup>65</sup> As 30 variáveis utilizadas explicitam a comunicação estratégica organizacional. Os modelos ou variáveis apresentados pelos teóricos estudados serviram de base, mas foram complementados para representar o tema abordado.

avaliadas, de forma positiva, pelos públicos em relação a aspectos como: confiança, respeito, orgulho, satisfação, competência, cooperação, entre outros, conforme descrito acima.

Outro ponto característico da construção das 30 variáveis aplicadas no estudo é a identificação das variáveis perante a percepção dos públicos pesquisados nos grupos focais. As variáveis relativas às ações estratégicas de Relações Públicas eram associadas à imagem da organização estudada, a Univates. Os grupos focais, tanto alunos quanto professores, ao analisarem as ações estratégicas de Relações Públicas, identificavam-nas associadas à organização, apontando como iniciativa da Univates, ou seja, na 3ª pessoa do singular, “ela”, a Univates. Por sua vez, na identificação das variáveis relativas às ações estratégicas de Marketing de Relacionamento, os grupos apontavam o processo como uma troca relacional, ou seja, um relacionamento comercial de longo prazo, em que as partes têm interesses e responsabilidades no serviço contratado, caracterizando-se como um compromisso de ambas as partes, ou seja, na 1ª. pessoa do plural, “nós”, eu e a Univates.

As variáveis selecionadas para cada categoria por área estudada estão descritas a seguir:

**Relações Públicas**

- 01) A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os professores/alunos seja o melhor possível.
- 02) Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.
- 03) A Univates está comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.

**Marketing de Relacionamento**

- 04) Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.
- 05) Noto que os esforços, feitos tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.
- 06) Tanto a Univates me valoriza como pessoa quanto eu a valorizo como instituição.

**Quadro 07 – Categoria “Comprometimento” e suas variáveis**

Fonte: elaborado pelo autor na fase qualitativa da tese.

As variáveis elaboradas para a categoria “Comprometimento” têm como objetivo determinar o grau de interesse que cada uma das partes tem em investir na manutenção ou ampliação do relacionamento. Para tal, as variáveis relativas às ações de Relações Públicas apresentam aspectos relativos à continuidade de propósito e ao sentimento de reciprocidade, apontados por Grunig e Hon (1999). Por sua vez, as variáveis relativas às ações de Marketing de Relacionamento observaram a importância do relacionamento para o público e o desejo de que a relação seja de longo prazo, conforme sugerem Morgan e Hunt (1994).

**Relações Públicas**

- 07) A comunidade em geral tem confiança em relação à competência da Univates.
- 08) A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.
- 09) A Univates trata as pessoas como eu de forma coerente e justa.

**Marketing de Relacionamento**

- 10) As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.
- 11) O Relacionamento entre mim e a Univates é íntegro e honesto, pois, cumprimos o que está acordado.
- 12) As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.

**Quadro 08 – Categoria “Confiança” e suas variáveis**

Fonte: elaborado pelo autor na fase qualitativa da tese.

As variáveis elaboradas para a categoria “Confiança” têm como objetivo avaliar o grau de confiabilidade que cada uma das partes tem de que a outra parte optará por ações que produzirão resultados positivos ou favoráveis a ambos. Para tal, as variáveis relativas às ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento foram construídas a partir de fatores relativos à integridade, coerência e competência, como sugerem Grunig e Hon (1999) e de honestidade, justiça e responsabilidade no relacionamento, como apontam Morgan e Hunt (1994).

**Relações Públicas**

- 13) A Univates estimula a cooperação entre ela e os professores/alunos.
- 14) A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas.
- 15) A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.

**Marketing de Relacionamento**

- 16) A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.
- 17) Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.
- 18) O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e solidariedade.

**Quadro 09 – Categoria “Cooperação” e suas variáveis**

Fonte: elaborado pelo autor na fase qualitativa da tese.

As variáveis elaboradas para a categoria “Cooperação” têm como objetivo avaliar o grau de dedicação que cada uma das partes investe para que o relacionamento perdure. Para tal, as variáveis relativas às ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento foram construídas a partir de fatores que promovem a consecução da missão organizacional e da diminuição de conflitos, conforme descreve Simões (2001) e de aspectos relacionados às parcerias que ocorrem entre a organização e seus públicos, que geram esforços, de ambas as partes, para que o relacionamento perdure (Morgan e Hunt, 1994).

**Relações Públicas**

- 19) A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores/alunos.
- 20) A Univates possibilita que pessoas, como eu, tenham espaço para dar sua opinião.
- 21) Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.

**Marketing de Relacionamento**

- 22) No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais.
- 23) Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minhas quanto da Univates, em nosso relacionamento.
- 24) As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de cada um.

**Quadro 10 – Categoria “Poder” e suas variáveis**

Fonte: elaborado pelo autor na fase qualitativa da tese.

As variáveis elaboradas para a categoria “Poder” têm como objetivo avaliar o grau de influência ou de controle que uma das partes possui perante a outra. Para tal, as variáveis relativas às ações de Relações Públicas procuraram identificar o espaço e a opinião dos públicos ante o processo de decisão, bem como, a influência sobre o outro, fatores que tendem ao conflito, prejudicando a cooperação, como aponta Simões (1995 e 2001). Por sua vez, as variáveis relativas às ações de Marketing de Relacionamento avaliaram o possível desequilíbrio de forças entre as partes, fato este, que em existindo, atua de forma negativa e direta no relacionamento organizacional (Morgan e Hunt, 1994).

**Relações Públicas**

- 25) A Univates proporciona uma ambiente agradável para se estar.
- 26) Os professores/alunos têm orgulho de trabalhar/estudar na Univates.
- 27) As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.

**Marketing de Relacionamento**

- 28) O relacionamento estabelecido entre mim e a Univates é satisfatório para ambos.
- 29) Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.
- 30) O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.

**Quadro 11 – Categoria “Satisfação” e suas variáveis**

Fonte: elaborado pelo autor na fase qualitativa da tese.

As variáveis elaboradas para a categoria “Satisfação” têm como objetivo avaliar o grau de aprovação que cada uma das partes possui ao comparar o resultado obtido com o relacionamento em relação ao resultado esperado. Para tal, as variáveis relativas às ações de Relações Públicas procuraram identificar atitudes e situações que apontassem benefícios e aspectos positivos relativos à imagem da organização (Grunig e Hon, 1999). Por sua vez, as

variáveis relativas às ações de Marketing de Relacionamento procuraram identificar a reciprocidade dos benefícios para os envolvidos, credenciando-os a manter o relacionamento no longo prazo (Fontenot e Wilson, 1997).

De forma ampla, o problema central do estudo: “Quais são as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação?”, foi respondido através da definição das categorias em comum e da construção das variáveis relativas a cada uma das áreas estudadas. Logo, a elaboração, das categorias e das variáveis para a tese, representa uma resposta ao problema de pesquisa. A aplicação do instrumento de pesquisa dentro de um contexto real, ou seja, a pesquisa empírica do relacionamento que uma organização (a Univates) possui com os seus públicos de interesse (corpo docente e discente), possibilita o aprofundamento do estudo e a surgimento de novas questões, gerando as hipóteses de trabalho tese.

### **2.3 As Hipóteses da Tese**

A evolução do estudo proporcionou novos questionamentos que derivados da análise do *corpus* teórico da tese resultaram nas hipóteses de trabalho. Os problemas derivados do estudo, bem como as hipóteses levantadas, estão descritas abaixo:

#### **Questão 01 – São as categorias elaboradas para a tese confiáveis e válidas?**

***Hipótese 1 (H1): Sim, as categorias elaboradas para a tese são confiáveis e válidas.***

A hipótese (H1) procura identificar a confiabilidade e a validade das categorias elaboradas para a tese através da validação do instrumento de pesquisa que contém as variáveis derivadas das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, utilizadas como estratégia de comunicação das organizações com os seus públicos. Ou seja, se as categorias, através da análise de suas variáveis, apresentarem graus de confiabilidade, validade de conteúdo e validade de construto pode se afirmar que são confiáveis e válidas para serem aplicadas no estudo e representativas do construto elaborado a partir de ações das áreas definidas e utilizadas como estratégia de comunicação no relacionamento que as organizações mantêm com os seus públicos, validando H1.

**Questão 02 – Os públicos percebem, de maneira diferente, as ações de relacionamento organizacional<sup>66</sup> definidas na tese em relação ao contexto organizacional investigado?**

***Hipótese 2 (H2): Sim, os públicos percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional, definidas na tese, em relação ao contexto organizacional investigado.***

A hipótese (H2) avalia o grau de percepção que os públicos, através das variáveis de identificação dos respondentes, representados pelos fatores: tipo de público, gênero, área e ano de ingresso, possuem em relação ao escore geral das variáveis pesquisadas representado pelo escore médio das 30 variáveis pesquisadas. Ou seja, se cada um dos fatores (variável independente) apresentar efeito significativo em relação ao escore geral (variável dependente) pode-se afirmar que os públicos percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional dentro do contexto organizacional investigado, validando H2. Cabe informar que a hipótese está baseada no pressuposto de que os públicos possuem diferentes percepções sobre a organização derivadas dos diferentes estágios ou tipos de relacionamento, como por exemplo, tempo de contato, origem profissional, relação comercial, entre outros.

Logo, as hipóteses são testadas, a partir da aplicação do questionário construído, levando em consideração as categorias e suas respectivas variáveis que descrevem as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, dentro do contexto de estratégia de comunicação organizacional. As mesmas provêm da análise de conteúdo do *corpus* estudado e das contribuições oriundas dos grupos focais entrevistados, descritas na abordagem qualitativa desta tese.

A abordagem quantitativa, por sua vez, está centrada na validação das hipóteses propostas pelo estudo e calcada em análises estatísticas realizadas sobre os dados coletados perante os alunos e professores da Univates. A partir da validação das hipóteses, foram desenvolvidas análises sobre as informações relacionadas às categorias definidas e sobre a percepção dos públicos pesquisados.

---

<sup>66</sup> As ações de relacionamento organizacional são as variáveis derivadas das ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, utilizadas como estratégia de comunicação no relacionamento das organizações com os seus públicos, representadas pelas categorias elaboradas na tese.

### **3. UMA ABORDAGEM QUANTITATIVA PARA O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS**

A fase quantitativa da tese se caracterizou pelo estudo descritivo do problema analisado. As análises descritivas, conforme Mattar (1996, p. 23): “... são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. A técnica utilizada foi do tipo *survey*, através da aplicação do instrumento de pesquisa, classificado como questionário, nos públicos definidos para o estudo, sendo, após, seus dados analisados estatisticamente, conforme os critérios apresentados anteriormente. O capítulo é composto das seguintes etapas: construção do instrumento de pesquisa, avaliação dos dados, análise dos dados e das informações e interpretação das informações. A finalidade de coletar, tabular e analisar os dados e informações, relativos às categorias e variáveis do estudo, está vinculada ao principal objetivo da tese: identificar as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação.

#### **3.1 A Construção do Instrumento de Pesquisa**

O *Questionário* é o instrumento de pesquisa que possibilitou quantificar as variáveis de cada categoria analisada pelo estudo. O mesmo é composto, na sua maioria, por perguntas fechadas, que utilizam a escala de Likert, de escalonamento não comparativo, para avaliar o grau de concordância dos pesquisados perante cada variável. Para McDaniel e Gates (2003, p. 322): “O **questionário** é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de uma pesquisa. Trata-se de um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados”. O mesmo foi construído com base nas variáveis selecionadas para cada categoria definida no estudo: Comprometimento, Confiança, Cooperação, Poder e Satisfação. Elas são derivadas das áreas analisadas no estudo, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento, dentro do contexto de comunicação estratégica, totalizando 30 variáveis.

O instrumento sofreu ainda duas avaliações relativas à validade de conteúdo: a primeira avaliação foi a de Método de Juízes, Acadêmicos e Práticos (Malhotra, 2001) realizada por seis especialistas, dois acadêmicos e 1 profissional de cada uma das áreas envolvidas no estudo, ou seja, de Relações Públicas e de Marketing, que contribuíram para a validade técnica do

questionário; e, após, foi realizado um pré-teste do instrumento, aplicado em quarenta pessoas, quinze alunos e cinco professores dos cursos de Administração e quinze alunos e cinco professores da área de Comunicação Social, revelando consonância à proposta de Malhotra (2001, p. 291): “Em geral, o tamanho da amostra do pré-teste é pequeno, variando de 15 a 30 entrevistados para o teste inicial, dependendo da heterogeneidade da população visada”.

A versão definitiva do questionário é composta de dois formulários, um aplicado ao corpo docente<sup>67</sup> e o outro aplicado ao corpo discente<sup>68</sup>. Foi acrescentada, ainda, uma pergunta, do tipo aberta, que procurou apontar características e categorias relativas ao tema relacionamento organizacional. Os dois formulários possuem as mesmas variáveis, tanto em termos de ordenação quanto de sentido, tendo a redação das variáveis adaptada a cada um dos públicos pesquisados. Outro ponto importante é que a ordem das variáveis foi definida utilizando um processo de amostragem aleatória simples, descrito abaixo:

- a) *Codificação das variáveis*: cada uma das variáveis foi numerada em ordem crescente, de zero a trinta, e registrada em planilha de controle.
- b) *Confecção do cartão para o sorteio*: cada número ordenado, de zero a trinta, foi anotado em um papel no formato de cartão, de mesmo tamanho e gramatura.
- c) *Sorteio da ordem das variáveis no questionário*: cada cartão foi devidamente dobrado, da mesma forma, colocados todos dentro de um saco, agitados e sorteados um a um.
- d) *Registro da ordem das variáveis no questionário*: a ordem do sorteio foi registrada na planilha de controle, como demonstra o Anexo C.

A aplicação do questionário possibilitou a quantificação e as análises estatísticas necessárias para se verificar as hipóteses do estudo. A mesma ocorreu dentro de padrões amostrais caracterizados pela determinação do tamanho da amostra e pela definição do método de amostragem.

A determinação do tamanho da amostra para cada público pesquisado encontra-se na quadro abaixo:

---

<sup>67</sup> Anexo A.

<sup>68</sup> Anexo B.

<b>Público</b>	<b>População (N)</b>	<b>Tamanho da Amostra (n)</b>
Professores de Administração	25 professores	25 professores
Professores de Comunicação Social	11 professores	11 professores
Alunos de Administração	1.518 alunos	317 alunos
Alunos de Comunicação Social	265 alunos	160 alunos

**Quadro 12 – Determinação do Tamanho da Amostra dos Públicos Pesquisados**

Fonte: criado pelo autor com base no número de professores (anexo D) e alunos (anexo E) fornecidos por setores da Univates.

A determinação do tamanho da amostra para cada um dos públicos pesquisados levou em conta os seguintes fatores:

- *A significância do tamanho da população:* se a população apresenta um número pequeno de componentes, como acontece na população de professores dos cursos de Administração e Comunicação Social, opta-se pela aplicação do instrumento de pesquisa à totalidade dos componentes (censo).
- *A amostra deve ser confiável:* deve ter um padrão estatístico aceitável, no caso, ter 95% de nível de confiança e um erro máximo de 5%.
- *O tamanho da amostra deve ser determinado por critérios estatísticos reconhecidos:* o cálculo da amostra foi realizado através da aplicação da fórmula utilizada em populações finitas, apresentada por Mattar (1996, p. 159) e descrita abaixo:

$$n = \frac{4.N.P.Q}{e^2(N-1) + 4PQ}$$

**Figura 03 – Fórmula para cálculo amostral em populações finitas**

Fonte: retirado da obra de Mattar (1996, p. 159)

A fórmula é composta por: “*n*” - determina o tamanho da amostra; “*N*” - representa o tamanho da população; “*P*” - indica a proporção de ocorrência da variável analisada e “*Q*” - a não ocorrência, no caso, como não se determinou previamente tal proporção, utilizou-se o critério de 50% ou 0,5 para cada um, como sugere Mattar (1996)<sup>69</sup>; e, “*e*” é o erro amostral máximo esperado.

<sup>69</sup> Conforme Mattar (1996, p. 159): “Mesmo não se tendo nenhuma idéia dessas proporções na população, pode-se calcular *n* fazendo  $P = Q = 0,5$  (ou  $p = q = 0,5$ ). O único inconveniente que esse desconhecimento acarreta é que a amostra resultante será maior.”

O método de amostragem utilizado foi o probabilístico, que conforme McDaniel e Gates (2003, p. 370) é a: “Amostra na qual todos os elementos da população têm uma probabilidade de seleção conhecida e diferente de zero”. E, o tipo amostragem utilizado foi a amostragem aleatória simples para a seleção dos pesquisados. As etapas da amostragem aleatória simples utilizadas no estudo estão descritas abaixo:

- a) *Relação dos pesquisados dos cursos de Administração e Comunicação Social da Univates*: foi solicitada à Pró-Reitoria de Ensino a relação dos nomes, em ordem alfabética, e demais dados relativos aos alunos matriculados no semestre B de 2005. A Pró-Reitoria forneceu, ainda, a listagem dos professores concursados que atuam nos respectivos cursos<sup>70</sup>.
- b) *Codificação de todos os alunos contidos na relação*: foi designado um número para cada um dos nomes da lista em ordem seqüencial: de 001 a 1518 na listagem de Administração e de 001 a 265 na listagem de Comunicação Social.
- c) *Seleção de cada um dos pesquisados utilizando tabela de números aleatórios*: a partir de um ponto arbitrário da tabela de números aleatórios, oriunda da obra de McDaniel e Gates (2003, p. 529), foi selecionada uma amostra 20% maior da calculada para cada grupo de alunos a serem pesquisados, totalizando 381 alunos de Administração e 192 para Comunicação Social. A margem de segurança da amostra está atrelada a fatores como: o não comparecimento do selecionado no período da pesquisa, a recusa em responder ao instrumento de pesquisa e a desistência no semestre.
- d) *Identificação da sala de aula dos pesquisados*: através da definição da lista de alunos e professores a serem pesquisados, solicitou-se à Pró-Reitoria de Ensino a autorização para a realização da pesquisa junto aos docentes e discentes e, também, o número das salas e dos prédios onde os mesmos poderiam ser encontrados durante o período da pesquisa. Foram cadastrados os dados relativos aos alunos e professores, bem como suas respectivas salas de aula. Foram impressos os formulários necessários e treinados os bolsistas (dois) para a devida aplicação do instrumento de pesquisa.
- e) *Realização da coleta de dados*: na semana de 05 (cinco) a 09 (nove) de junho de 2006, foram coletados os dados da pesquisa da seguinte forma: os bolsistas foram a cada uma das salas selecionadas, apresentaram os objetivos da pesquisa e aplicaram os questionários. Durante a semana foram coletados: 298 formulários de alunos de Administração, 173 de alunos de Comunicação Social, 18 formulários de professores de

---

<sup>70</sup> Ver anexo D.

Administração e 7 de professores da Comunicação. A partir dos números acima, identificou-se a necessidade de novo sorteio aleatório de alunos de Administração, pois não foi atingida a amostra mínima necessária (317 alunos pesquisados) e outra forma de abordagem (por endereço eletrônico ou telefone) junto aos professores não pesquisados. Utilizando os critérios citados acima, na semana de 12 a 16 de junho, foram totalizados 324 alunos de Administração pesquisados e somente um professor de Comunicação não aceitou participar da pesquisa.<sup>71</sup>

- f) *Tabulação dos dados*: os 532 questionários<sup>72</sup> preenchidos foram devidamente analisados procurando identificar problemas de preenchimento, tais como borrões e não resposta. Após, utilizando o controle de formulários preenchidos<sup>73</sup>, foram sorteados 5% dos respondentes<sup>74</sup>, de forma aleatória, para serem contatados, via telefone, buscando identificar se realmente haviam respondido o questionário, e solicitando críticas, sugestões e impressões sobre o instrumento de pesquisa aplicado. Todos os contatados confirmaram o preenchimento do questionário e, na sua grande maioria, elogiaram a iniciativa da pesquisa. Assim, todos os formulários foram devidamente tabulados, via leitora ótica, criando o banco de dados relativos à pesquisa da tese.

Cabe destacar, ainda, que o desenho de pesquisa construído para a tese, associado aos processos e às técnicas de investigação apresentaram, de forma sistemática, os procedimentos metodológicos que permitiram dar consistência ao estudo. Conforme Santaella (2001), a construção de uma pesquisa se dá pela definição de uma coluna dorsal representada pelo tripé: problema(s) de pesquisa, hipóteses e metodologia. A definição do tripé científico que dá sustentação à tese possibilitou a operacionalização do trabalho gerando as análises e interpretações sobre o tema proposto que estão descritos a seguir.

### **3.2 Avaliação dos Dados**

O item é composto de duas etapas: a primeira avalia as variáveis e a escala multidimensional elaborada a partir das categorias definidas, através da análise da confiabilidade e da validade do instrumento, composto pelas variáveis elaboradas para a tese. A

<sup>71</sup> Foram pesquisados 25 professores de Administração e 10 professores de Comunicação Social.

<sup>72</sup> O total de 532 pesquisados é formado por 324 alunos de Administração, 173 alunos de Comunicação, 25 professores da área de Administração e 10 professores da área de Comunicação.

<sup>73</sup> A saber, cada formulário foi codificado e associado ao respondente.

<sup>74</sup> 27 respondentes foram contatados.

confiabilidade é dada pela análise da consistência interna do instrumento obtida pelo coeficiente alfa de cada uma das categorias escolhidas, como sugere Malhotra (2001). Por sua vez, A validade do instrumento de pesquisa é obtida pela validade de conteúdo das variáveis, bem como, pela validade de construto, derivada do grau de correlação positiva das categorias, obtidas pela Correlação de Pearson, pela Correção para Atenuação e Análise Fatorial. Cabe lembrar, que instrumento de pesquisa foi aplicado a respeito do processo de relacionamento que uma organização, a Univates, mantém ante seus públicos de interesse, no caso, os professores e alunos das áreas de Administração e Comunicação Social<sup>75</sup>. A segunda etapa testa a hipótese (H1)<sup>76</sup> da tese, através da análise dos indicadores utilizados para validar as categorias definidas no estudo, apresentados na etapa anterior.

### 3.2.1 Validação das Categorias de Pesquisa

A validação das categorias definidas na pesquisa foi obtida através da análise do instrumento de pesquisa, em termos de confiabilidade e de validade. Eles foram aplicados a uma amostra, de 532 pesquisados, provinda de: dois grupos de alunos (324 de Administração e 173 de Comunicação Social) e do censo de professores das duas áreas pesquisadas (25 professores de Administração e 10 professores de Comunicação Social<sup>77</sup>). A análise estatística foi conduzida sobre as respostas dos pesquisados, contidas no banco de dados da tese, com o auxílio do *software* estatístico SPSS<sup>78</sup>.

#### 3.2.1.1 Análise da Confiabilidade de Consistência Interna

A Confiabilidade do instrumento de pesquisa foi medida através da abordagem de consistência interna. A mesma avaliou a escala multidimensional, representada por cada uma das categorias, através da soma dos itens<sup>79</sup> que formam o Escore Geral<sup>80</sup>, medindo os escores meio-a-meio. Estes escores foram mensurados pelo Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) para cada uma das

<sup>75</sup> Os públicos escolhidos possuem, a *priori*, grau de conhecimento técnico sobre o tema relacionamento organizacional, nas áreas de Relações Públicas e Marketing de Relacionamento, tanto teórico quanto prático.

<sup>76</sup> Hipótese (H1): *Sim, as categorias elaboradas para a tese são confiáveis e válidas.*

<sup>77</sup> Somente um professor, da área de Comunicação Social não respondeu ao questionário.

<sup>78</sup> O programa de computador SPSS (do inglês, *Statistical Package for the Social Sciences* ou pacote estatístico para as ciências sociais) é um dos programas de análise estatística mais usados nas ciências sociais. E, também, em áreas tão diversas como pesquisas de mercado, relacionadas com a saúde, no governo, na educação e diversos setores, como informa o dicionário eletrônico Wikipedia, no endereço: (<http://pt.wikipedia.org/wiki/SPSS>).

<sup>79</sup> São as 30 variáveis criadas, a partir, das categorias, ações de Relações Públicas e Marketing de Relacionamento e estratégias de comunicação estudadas na tese.

<sup>80</sup> É a média das trinta variáveis construídas para o instrumento de pesquisa.

categorias (dimensões) que estruturam o instrumento de pesquisa, calculando a confiabilidade de consistência interna para cada categoria, como sugere Malhotra (2001).

A tabela 01 apresenta os resultados obtidos no cálculo da Confiabilidade Interna do Instrumento. Cabe lembrar que para ser considerado satisfatório, o coeficiente alfa deve apresentar resultado maior ou igual a 0,6, numa escala de zero a um. Em negrito, são apresentados os resultados do Alfa de Cronbach de cada uma das cinco categorias avaliadas no estudo. Os coeficientes são uma síntese dos dados registrados no anexo F, desta tese. Todos os coeficientes são estatisticamente significativos, em nível inferior a 0,001.

**Tabela 01 – Coeficientes Alfa de Cronbach, média e desvio padrão de cada categoria.**

Categorias	Comprometimento	Confiança	Cooperação	Poder	Satisfação
Comprometimento	<b>0,791</b>				
Confiança		<b>0,823</b>			
Cooperação			<b>0,794</b>		
Poder				<b>0,746</b>	
Satisfação					<b>0,785</b>

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo F desta tese.

Os dados apresentados acima demonstram que a confiabilidade de consistência interna do instrumento é satisfatória, ou seja, apresenta Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) maior ou igual ( $>$  ou  $=$ ) a 0,6 como indica Malhotra (2001) e McDaniel e Gates (2003). Devido a característica de ser um construto, *a priori*, multidimensional, mediu-se o Coeficiente Alfa para cada uma das categorias (dimensões) escolhidas para a construção do instrumento de pesquisa. Os valores apresentados, mínimo de 0,746 para a categoria “Poder” e máximo de 0,823 para a categoria “Confiança”, demonstram o grau de confiabilidade do instrumento, sendo consolidados pelo alto índice apresentado pelo Escore Geral, 0,948, como consta no anexo F.

### 3.2.1.2 Validade de Conteúdo

A Validade de Conteúdo deriva da análise crítica de cada item (variável) realizada por seis especialistas, sendo dois acadêmicos e 1 profissional de cada uma das áreas envolvidas no estudo<sup>81</sup>, que atestaram a validade técnica da escala construída para a tese<sup>82</sup>. A avaliação criteriosa dos especialistas possibilitou críticas e sugestões de melhorias à redação das questões.

<sup>81</sup> Áreas de Relações Públicas e de Marketing,

<sup>82</sup> Malhotra (2001) classifica o procedimento como Método de Juízes, Acadêmicos e Práticos.

Por sua vez, o instrumento sofreu nova avaliação através da aplicação do pré-teste com 10 professores e 30 alunos, dos cursos de Administração e Comunicação Social, promovendo nova rodada de críticas e sugestões que depuraram o conteúdo das variáveis.

### 3.2.1.3 Validade de Construto

A Validade de Construto, na tese, foi obtida através da Validade Convergente existente entre as categorias analisadas, do uso da Correção para Atenuação e da Análise Fatorial.

#### a) Validade Convergente:

A Validade Convergente do construto estudado deriva da aplicação da Correlação de Pearson<sup>83</sup> que indicou correlação positiva<sup>84</sup> e significativa<sup>85</sup> entre os itens do estudo. A mesma indica que existe interdependência entre as variáveis relacionadas às suas respectivas categorias, ou seja, elas sofrem influência de forma direta e progressiva entre si, permitindo deduzir que o construto é válido perante o contexto pesquisado.

Na tabela 02, na próxima página, são apresentados, na diagonal e em negrito, os dados do coeficiente alfa de cada categoria e, fora da diagonal, os coeficientes de correlação entre as categorias.

**Tabela 02 – Coeficientes de correlação de Pearson entre as Categorias e coeficientes de Alfa de cada Categoria.**

Categorias	Comprometimento	Confiança	Cooperação	Poder	Satisfação
Comprometimento	<b>0,791</b>	0,778**	0,801**	0,737**	0,781**
Confiança		<b>0,823</b>	0,763**	0,796**	0,791**
Cooperação			<b>0,794</b>	0,779**	0,782**
Poder				<b>0,746</b>	0,719**
Satisfação					<b>0,785</b>

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo F desta tese.

\*\* - Correlação é significativa ao nível de 0,01 (bi-caudal).

<sup>83</sup> Criada por Karl Pearson, é conhecida também como Correlação Momento- Produto, Correlação Simples, Correlação Bivariada ou Coeficiente de Correlação (Malhotra 2001 e McDaniel e Gates, 2003).

<sup>84</sup> Conforme McDaniel e Gates (2003, p. 490): “O valor de  $R$  (coeficiente de correlação) pode ir de  $-1$  (correlação negativa perfeita) a  $+1$  (correlação positiva perfeita). Quanto mais perto  $R$  estiver de  $+1$  ou  $-1$ , mais forte será o grau de associação entre  $X$  e  $Y$ . Se  $R$  for igual a zero, então não haverá associação entre  $X$  e  $Y$ .”

<sup>85</sup> Todos os coeficientes são estatisticamente significativos em nível inferior a 0,01.

Logo, observa-se que a correlação é positiva entre as categorias analisadas, apresentando resultados entre 0,719 (Satisfação e Poder) até 0,801 (Comprometimento e Cooperação). Bem como a correlação entre as categorias também é significativa ao nível de 0,01.

#### **b) Correção para Atenuação:**

A comparação entre os graus de correlação das categorias, descrita acima, permite aplicar outra técnica estatística, a *Correction for Attenuation* (Guilford e Fruchter, 1973; Nunnally, 1978; e, Wherry, 1984). A Correção para Atenuação<sup>86</sup> é uma técnica estatística que permite analisar o grau de correlação e interdependência entre as categorias analisadas no estudo, podendo ser utilizada na determinação da validade do construto do instrumento. Logo, a Correção para Atenuação estima o grau de correlação existente entre os coeficientes corrigidos (desatenuados) de cada categoria, isto é, o coeficiente de correlação entre duas categorias, caso o coeficiente de fidedignidade (coeficiente Alfa) de cada uma delas fosse idêntico à unidade. Permite identificar o quanto as categorias são correlacionadas “verdadeiramente” entre si, pois quanto mais próximo da unidade, ou seja, apresentar resultado igual a “1”, maior a sua interdependência “verdadeira” (Wherry, 1984). Os resultados dos coeficientes de correlação entre as categorias, corrigidos para atenuação, estão descritos na tabela a seguir.

**Tabela 03 – Coeficientes de correlação entre as Categorias, corrigidos para atenuação.**

	Comprometimento	Confiança	Cooperação	Poder	Satisfação
Comprometimento	<b>1</b>	0,964	1	0,959	0,991
Confiança		<b>1</b>	0,944	1	0,984
Cooperação			<b>1</b>	1	0,991
Poder				<b>1</b>	0,940
Satisfação					<b>1</b>

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo F desta tese.

Como todos os coeficientes de correlação corrigidos são muito próximos da unidade, isso significa que todas as categorias tendem a ser uma medida do mesmo construto e que, portanto, para fins de análise, pode-se trabalhar com um único escore para cada respondente: o

<sup>86</sup> Conforme (Wherry, 1984) é uma técnica estatística que permite estimar qual seria o coeficiente de correlação entre duas variáveis, caso as medidas dessas variáveis não tivessem erro; desta forma, a Correção para Atenuação permite estimar o "verdadeiro coeficiente de correlação"

escore médio nos 30 itens que constituem o instrumento, ou Escore Geral, validando o construto.

### c) Análise Fatorial

A Análise Fatorial é um processo estatístico que procura reduzir e sumarizar dados, identificando variáveis interrelacionadas dentro de parâmetros gerenciáveis. Malhotra (2001, p. 504) afirma que a análise fatorial é uma técnica de interdependência, ou seja, “... uma técnica estatística multivariada em que se examina todo o conjunto de relações interdependentes”. A Análise Fatorial das variáveis do instrumento apresentam apenas as cargas fatoriais superiores a 0,30, ou seja, o indicador aponta as correlações entre as variáveis estudadas em relação ao construto proposto. O método para gerar os fatores iniciais foi o de Componentes Principais, retendo fatores com autovalor (eigenvalue) superior a 1. Foram retidos 5 fatores e rotados pelo método Quartimax. Este método privilegia uma estrutura fatorial com um fator onde a maioria das variáveis aparece e procura gerar os fatores secundários como fatores de grupo de variáveis.

Os dados relativos a Análise Fatorial estão na tabela 04.

**Tabela 04 – Matriz Rotada do Fator**

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
08 Valoriza	,551	,308			
09 Atitudes	,537	,382			
10 Espaço	,472	,570			
11 Competência	,553		,539		
12 Opinião	,521	,532			
13 Confiáveis	,663				
14 Profissional	,572			-,375	,337
15 Agradável	,517	,362			
16 Satisfatório	,633				
17 Respeita	,515		-,566		
18 Bem-Estar	,645				
19 Esforços	,628				,532
20 Perdure	,676				
21 Longo Prazo	,711				
22 Coerente	,686				
23 Benefícios	,515			,513	
24 Orgulho	,650		,337	,358	
25 Possível	,685				
26 Falam Bem	,616		,402		
27 Pressão	,589			-,312	
28 Cooperação	,716				
29 Capacidade	,703				
30 Comprometida	,643				
31 Credencia	,737				
32 Estimula	,736				
33 Valorizo	,624				

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
34 Decisões	,663				-,309
35 Integro	,692				
36 Promete	,697				
37 Parceria	,687				

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo F desta tese.

Conforme se observa na tabela, todos os itens possuem carga fatorial importante no primeiro fator. Esse resultado é consistente para a análise desenvolvida na tese a partir da consistência interna de cada grupo de itens e, posteriormente, através das correlações entre os diversos agrupamentos de itens. Dessa forma, a Análise Fatorial corrobora os resultados obtidos nas análises anteriormente efetuadas.

### 3.2.2 Teste da Hipótese (H1)

A Hipótese (H1) resulta da seguinte questão: “São as categorias elaboradas para a tese confiáveis e válidas?” Logo, a hipótese (H1) é fruto da afirmativa que surge da validação das categorias do estudo, através da análise do instrumento de pesquisa proposto pela tese. Este instrumento, por sua vez, é composto pelas variáveis derivadas das ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, dentro da perspectiva de comunicação estratégica organizacional. Logo, a hipótese (H1) é representada pela resposta afirmativa à questão proposta acima: **“Sim, as categorias elaboradas para a tese são confiáveis e válidas”**.

Para que a hipótese (H1) seja aceita, as categorias do estudo devem apresentar graus de confiabilidade e de validade estatisticamente aceitáveis, refutando a Hipótese nula (H0): **“Não, as categorias elaboradas para a tese não são confiáveis e válidas”**.

Os seguintes argumentos refutam a hipótese (H0):

- a) *As categorias elaboradas para a tese são confiáveis*: o grau de confiabilidade da consistência interna de cada categoria apresentou os seguintes coeficientes de Cronbach para cada uma das dimensões estudadas: Comprometimento = 0,791; Confiança = 0,823; Cooperação = 0,794; Poder = 0,746 e Satisfação = 0,785. Todas as categorias apresentaram coeficiente Alfa maior ou igual a 0,6 atestando o grau de confiabilidade da escala, como referenciam Malhotra (2001) e McDaniel e Gates (2003). Indicando que há

fidedignidade no construto elaborado a partir das áreas estudadas, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento.

- b) *As categorias elaboradas para a tese são válidas*: a escala utilizada na tese apresenta validade de conteúdo determinada pelo método de Juízes, Acadêmicos e Práticos e pelo Pré-teste do questionário. Por sua vez, a validade de construto é dada pelas análises do tipo convergente e pela Correção de Atenuação. Na primeira medida da validade do construto se utilizou a Correção de Pearson que indicou uma correlação positiva, próxima de +1, e significativa, ao nível de 0,01, entre as categorias estudadas. Na Correção para Atenuação ratifica-se a validade do construto, pois todos os coeficientes de correlação corrigidos são muito próximos da unidade, ou seja, igual a 1, indicando que todas as categorias tendem a ser uma medida do mesmo construto. Por sua vez, a Análise Fatorial apontou a interdependência das variáveis do construto, com carga fatorial superior a 0,3, ratificando as análises anteriores.

Logo, a partir da constatação de que as categorias elaboradas para a tese apresentam confiabilidade e validade, rejeita-se a hipótese nula (H0) e aceita-se a afirmativa de que são válidas, pois, derivam das ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, utilizadas como estratégia de comunicação no relacionamento das organizações com seus públicos. E como estas categorias, através de suas variáveis e escala, são confiáveis, válidas e representam medida de mesmo construto, pode-se afirmar que representam as ações de relacionamento organizacional que uma organização estabelece com os seus diferentes públicos.

### **3.3 Análise dos Dados e das Informações**

O item é composto por duas etapas: a primeira procura analisar a percepção que os públicos possuem em relação às ações de relacionamento organizacional<sup>87</sup>, definidas na tese. Estes públicos são segmentados em: tipo de público (docente ou discente), gênero (masculino e feminino), área (Administração e Comunicação Social) e ingresso (2005 e 2004; 2003 e 2002; e, 2001 ou anterior) e analisados através da Análise de Variância (Anova) e pela tabulação

<sup>87</sup> As ações de relacionamento organizacional são aquelas que derivam das ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, utilizadas como estratégia de comunicação no relacionamento das organizações com os seus públicos, representadas pelas variáveis elaboradas na tese.

cruzada. A segunda etapa testa a hipótese (H2)<sup>88</sup> da tese, através das conclusões e considerações a respeito dos resultados obtidos nas análises apresentadas na etapa anterior.

### 3.3.1 Análise da percepção dos públicos em relação às ações de relacionamento organizacional

A etapa é composta de duas análises de dados: a primeira análise é a aplicação da Análise de Variância (Anova) e a segunda está relacionada ao uso de tabelas cruzadas.

#### 3.3.1.1 Análise de Variância (Anova)

A Análise de Variância, conforme Malhotra (2001), é uma técnica estatística que procura identificar as diferenças existentes entre as médias de duas ou mais populações. A hipótese nula (N0) pressupõe que não existe diferença entre as médias populacionais, ou seja, que todas são iguais. A partir disso, procura-se mensurar a intensidade da diferença entre as populações, denominadas variáveis independentes, categóricas e não-métricas, também conhecidas como fator, em relação a uma variável dependente, do tipo métrica. A Anova aplicada aos dados da tese foi realizada observando as seguintes etapas sugeridas por Malhotra (2001):

- **Identificar as variáveis: dependente e independente:**

A variável dependente do estudo é o Escore Geral, ou seja, a média de todas as 30 variáveis aplicadas no estudo. Por sua vez, as variáveis independentes do estudo são representadas pelos seguintes fatores e seus respectivos tratamentos<sup>89</sup>: Público (discente e docente), Gênero (masculino e feminino), Área (Administração e Comunicação Social) e Ingresso (2005 e 2004; 2003 e 2002; e 2001 ou anterior). Os fatores, seus respectivos tratamentos e o tamanho de cada tratamento estão descritos no quadro abaixo:

<b>Fator</b>	<b>Tratamento</b>	<b>Tamanho do Tratamento</b>
Público	Discente	492
	Docente	35

<sup>88</sup> Hipótese 2 (H2): Sim, os públicos percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional, definidas na tese, em relação ao contexto organizacional investigado.

<sup>89</sup> Conforme Malhotra (2001, p. 431): “Uma combinação determinada de níveis de fator, ou categorias, é chamada **tratamento**.” Grifo do Malhotra.

<b>Fator</b>	<b>Tratamento</b>	<b>Tamanho do Tratamento</b>
Gênero	Masculino	223
	Feminino	304
Área	Administração	345
	Comunicação	182
Ingresso	2004 e 2005	184
	2002 e 2003	156
	2001 ou anterior	187

**Quadro 13 – Fatores, tratamentos e tamanho dos tratamentos.**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no anexo G.

Cabe destacar que os fatores, definidos na Anova, são representados pelas variáveis independentes, relativas aos dados de identificação dos respondentes, coletados na pesquisa com os públicos, docente e discente, da organização estudada, Univates, sendo compostos por dois ou três tratamentos<sup>90</sup> para cada fator analisado.

• **Medir os efeitos de interação:**

Os efeitos de interação, como descreve Malhotra (2001), são problemas que podem influenciar na correta interpretação de uma Anova. Dentro desta perspectiva é importante identificar se há algum efeito de interação<sup>91</sup> entre os fatores estudados. Os efeitos de interação entre os fatores estão descritos na tabela 05, abaixo.

**Tabela 05 – Resultados dos Efeitos de Interação dos Fatores em relação ao Escore Geral**

<b>Interação entre Fatores</b>	<b>F</b>	<b>Significância</b>
V1 * V2	0,754	0,385
V1 * V3	0,001	0,976
V1 * INGRES3	0,167	0,846
V2 * V3	0,121	0,728
V2 * INGRES3	0,009	0,991
V3 * INGRES3	0,098	0,907
V1 * V2 * V3	0,069	0,793
V1 * V2 * INGRES3	0,041	0,960
V1 * V3 * INGRES3	0,274	0,760
V2 * V3 * INGRES3	0,026	0,974
Modelo Corrigido	2,129	0,003

Fonte: elaborada pelo autor com base no anexo G.

Obs.: Os fatores são representados pelas seguintes legendas: V1 = Público; V2 = Gênero; V3 = Área; e, INGRES3 = Ingresso.

<sup>90</sup> Níveis do fator representados por categorias do tipo não-métricas.

<sup>91</sup> Para que haja efeito de interação, o nível de significância entre os fatores (variáveis independentes) deve estar abaixo de 0,05.

Conforme os dados acima, os efeitos de interação existentes entre os fatores não são significativos, pois todas as interações existentes apresentam um grau de significância muito acima de 0,05, ratificando a não existência de interação. Por sua vez, o modelo corrigido<sup>92</sup> entre os fatores apresenta grau inferior a 1%, mais precisamente 0,3% de significância.

- **Medir os efeitos principais e testar a significância**

A intensidade do efeito principal de cada fator estudado (variável independente) é o indicador do grau de influência que cada um tem sobre o Escore Geral (variável dependente). Ou seja, conforme descreve Malhotra (2001, p. 432), “a intensidade dos efeitos de  $X$  (variável independente ou fator) sobre  $Y$  (variável dependente) é medida por  $eta^2(\eta^2)$ . O valor de  $\eta^2$  varia entre 0 e 1”. Logo, quanto mais próximo de 1, ou 100%, estiver o tamanho ou intensidade do efeito do fator, no caso, as variáveis de identificação analisadas, em relação ao Escore Geral, maior será a diferença entre as variáveis confrontadas. Os efeitos principais, bem como os níveis de significância dos fatores estão descritos na tabela 06:

**Tabela 06 – Resultados dos Efeitos Principais dos Fatores em relação ao Escore Geral**

Fatores	Nível de Significância	Tamanho do Efeito ( $\eta^2$ )
Tipo de Público	0,000	3,0%
Gênero	0,015	1,1%
Área	0,001	2,0%
Ano de Ingresso	0,012	1,7%
Modelo Completo	0,000	6,8%

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo G.

A tabela 06 demonstra que todos os quatro fatores possuem algum poder de explicação em relação ao Escore Geral e um nível de significância considerável, ou seja, abaixo de 0,05. Entretanto, o *tamanho do efeito*<sup>93</sup> de cada um dos quatro fatores é pequeno, sendo o maior deles, o Tipo de Público, com 3,0%. O conjunto dos quatro fatores tem apenas o poder de explicar 6,8% da variância do Escore Geral.

A Anova desenvolvida nesta tese permite fazer uma análise das médias do Escore Geral em relação a cada um dos tratamentos relativos aos fatores estudados. Ou seja, cada fator confronta cada tratamento, conforme demonstram as tabelas abaixo, em relação ao Escore Geral,

<sup>92</sup> Relativo ao Escore Geral (variável dependente).

<sup>93</sup> - O *tamanho do efeito* para cada fator estima qual é o percentual da variância do Escore Geral que é atribuída às diferenças em média entre as categorias do fator.

permitindo identificar o grau de significância dos mesmos se todos os outros fatores se mantiverem inalterados (*ceteris paribus*).

A tabela 07, por sua vez, apresenta a média dos tratamentos Docente e Discente do fator Público, em relação ao Escore Geral, mantido todos os outros três fatores constantes.

**Tabela 07 – Médias do escore Geral dos tratamentos do fator Público**

Público	Média	Erro padrão da média	Nível de significância
Discente	3,98	0,03	0,000
Docente	4,41	0,10	

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo G.

A tabela 08 apresenta a média dos tratamentos Masculino e Feminino do Fator Gênero, no Escore Geral, mantido todos ou outros três fatores constantes.

**Tabela 08– Médias do escore Geral dos tratamentos do fator Gênero**

Gênero	Média	Erro padrão da média	Nível de significância
Masculino	4,26	0,06	0,015
Feminino	4,13	0,06	

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo G.

A tabela 09 mostra a média dos tratamentos Administração e Comunicação Social do Fator Área, no escore Geral, mantido todos ou outros três fatores constantes.

**Tabela 09 – Médias do Escore Geral dos tratamentos do fator Área**

Área	Média	Erro padrão da média	Nível de significância
Administração	4,29	0,06	0,001
Comunicação Social	4,10	0,06	

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo G.

A tabela 10, na próxima página, informa a média dos tratamentos 2005 ou 2004, 2003 ou 2002 e 2001 ou anterior do Fator Ano de Ingresso no Escore Geral, mantidos todos ou outros três fatores constantes.

**Tabela 10 – Médias do Escore Geral dos tratamentos do fator Ano de Ingresso**

Ano de Ingresso	Média	Erro padrão da média	Nível de significância
2005 ou 2004	4,29*	0,07	0,012
2003 ou 2002	4,10	0,07	
2001 ou anterior	4,21	0,07	

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo G.

Obs.: \* apenas a média de 2005 ou 2004 difere de 2003 ou 2002; todos os outros pares de diferenças não apresentam significância estatística.

Conforme se observa nas tabelas 07, 08, 09 e 10, as diferenças entre as médias dos tratamentos de cada fator são pequenas, apesar de estatisticamente significativas. Esta constatação é redundante, mas ratifica o fato de que o *tamanho do efeito* de cada fator, conforme tabela 06, é pequeno.

- **Interpretar os resultados da Anova**

A principal conclusão é de que a hipótese nula foi rejeitada, pois todas as médias dos fatores, ou seja, médias das variáveis independentes não são iguais ao da média do Escore Geral, a variável dependente. Logo, como “... a hipótese nula é rejeitada, então o efeito da variável independente é significativo” (Malhotra, 2001, p. 435). Mas, deve-se considerar que o tamanho do efeito, como já foi abordado, é pequeno, pois o fator que possui maior efeito é o Tipo de Público, com somente 3% de diferença e o modelo completo corrigido apresenta um efeito total de 6,8%.

### 3.3.1.2 Tabulação Cruzada

A Tabulação Cruzada é uma técnica estatística que permite analisar a distribuição de frequência entre as variáveis de um estudo, bem como identificar as medidas de tendência central e de dispersão dos dados. Conforme Malhotra (2001, p. 408), a Tabulação Cruzada é

uma: “Técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis, simultaneamente, e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos.” Por sua vez, McDaniel e Gates (2003) afirmam ela é uma ferramenta analítica simples de compreender e ao mesmo tempo poderosa. A Tabulação Cruzada na tese analisa as tabelas relativas ao principal grupo estudado: o tipo de público, representado pelo corpo discente e docente da Univates.

### **3.3.1.2.1 Tabulação Cruzada do Corpo Discente**

A Tabulação Cruzada relativa ao Corpo Discente apresenta os principais dados e informações provindos da pesquisa que analisa o relacionamento organizacional estabelecido entre o corpo discente e a organização estudada, a Univates. Apresenta a síntese das principais constatações feitas a partir do banco de dados gerado pela aplicação do instrumento de pesquisa elaborado para a tese, conforme as tabelas apresentadas no anexo H. Confronta os dados, relacionando as variáveis do instrumento à área de origem do respondente: Administração ou Comunicação Social<sup>94</sup>. A tabulação cruzada das respostas do corpo discente está dividida em: perfil do corpo discente, identificação das palavras que caracterizam o relacionamento organizacional e análise das variáveis de relacionamento.

#### **a) Perfil do Corpo Discente**

O perfil do corpo discente apresenta as principais características dos alunos pesquisados em relação aos aspectos acadêmicos, que são: gênero, curso, ano de ingresso e disciplinas cursadas.

- *O Gênero dos discentes pesquisados*

O perfil dos pesquisados, no quesito sexo, apresenta uma predominância de respondentes do sexo masculino com 56%, conforme tabela 11.

---

<sup>94</sup> O tipo de público e a área de origem foram escolhidos, também, por serem os fatores que apresentaram os maiores efeitos principais na análise de variância (Anova), ocorridos no item anterior, demonstrando a importância do cruzamento destes dados.

**Tabela 11 – Gênero dos alunos pesquisados**

Sexo	Comunicação Social		Administração		Total	
	N	%	N	%	N	%
Feminino	104	60,12%	112	34,57%	216	43,46%
Masculino	69	39,88%	211	65,12%	280	56,34%
Questionários não respondidos	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
TOTAL OBS.	173	100%	324	100%	497	100%

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Os dados, apresentados acima, mostram uma clara diferença entre os dois grupos discentes, enquanto na área de Comunicação Social existe uma forte participação feminina com 60% dos pesquisados, na área da Administração, o público masculino representa 2/3 dos pesquisados. A participação da amostra da área de Administração, por ser maior, influenciou no perfil do gênero do corpo discente, ou seja, a maioria é do sexo masculino, considerando o total de respondentes.

- *O curso de graduação dos discentes pesquisados*

O perfil dos pesquisados, em relação ao curso em que estão se graduando, apresenta uma predominância de respondentes do curso de Administração com 33%, conforme tabela abaixo:

**Tabela 12 – Curso no qual está se graduando**

Curso no qual está se graduando	Comunicação Social		Administração		Total	
	N	%	N	%	N	%
Administração	0	0,00%	163	50,31%	163	32,80%
Análise de Sistemas	0	0,00%	47	14,51%	47	9,46%
Comércio Exterior	0	0,00%	74	22,84%	74	14,89%
Negócios Agroindustriais	0	0,00%	40	12,35%	40	8,05%
Jornalismo	59	34,10%	0	0,00%	59	11,87%
Publicidade e Propaganda	72	41,62%	0	0,00%	72	14,49%
Relações Públicas	42	24,28%	0	0,00%	42	8,45%
TOTAL OBS.	173	100%	324	100%	497	100%

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Os dados apresentados na tabela acima demonstram que a área de Administração possui dois cursos que representam quase 50% do total de pesquisados: Administração com 32,8% e Comércio Exterior com 14,89%. A maior amostra de alunos da área de Comunicação Social é

representada pelo curso de Publicidade e Propaganda com praticamente 14,5% dos pesquisados. Ou seja, os três representam 62,2% da opinião dos pesquisados na amostra coletada.

- *O ano de ingresso dos discentes pesquisados*

O perfil dos pesquisados, em relação ao ano de ingresso<sup>95</sup>, apresenta uma distribuição mais concentrada nos últimos anos, ou seja, o ano de maior percentual, de respondentes, é 2005 com pouco mais de 25% e ano de menor percentual é 1999 com quase 6%, conforme tabela abaixo:

**Tabela 13 – Ano em que ingressou na Univates**

Ano ingresso na Univates	Comunicação Social		Administração		Total	
	N	%	N	%	N	%
2005	62	35,84%	64	19,75%	126	25,35%
2004	29	16,76%	24	7,41%	53	10,66%
2003	32	18,50%	43	13,27%	75	15,09%
2002	28	16,18%	47	14,51%	75	15,09%
2001	14	8,09%	43	13,27%	57	11,47%
2000	5	2,89%	42	12,96%	47	9,46%
1999	1	0,58%	28	8,64%	29	5,84%
Antes de 1999	1	0,58%	31	9,57%	32	6,44%
TOTAL OBS.	173	100%	324	100%	497	100%

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Os dados, apresentados acima, mostram que o ano de 2005 concentra um grande número de pesquisados na área de Comunicação Social, totalizando mais de 1/3 dos alunos. Por sua vez, os alunos que ingressaram na área de Administração na Univates, em 2005, também têm a maior participação nas respostas, quase 20%, mas os pesquisados desta área possuem uma distribuição mais equânime no período de tempo pesquisado, provavelmente influenciados pelo maior tempo de relacionamento com a organização.

- *A quantidade de disciplinas cursadas pelos discentes pesquisados*

A quantidade de disciplinas cursadas apresenta uma maior concentração no grupo com até 9 disciplinas cursadas, totalizando pouco mais de 28% do total de pesquisados, conforme tabela 14.

<sup>95</sup> Todos os alunos pesquisados ingressaram na Univates através de concurso vestibular, feito na instituição ou através de transferência de outra universidade.

**Tabela 14 – Disciplinas já cursadas**

Disciplinas cursadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	N	%	N	%	N	%
Até 9 disciplinas	70	40,46%	71	21,91%	141	28,37%
De 10 a 19 disciplinas	54	31,21%	60	18,52%	114	22,94%
De 20 a 29 disciplinas	34	19,65%	65	20,06%	99	19,92%
De 30 a 39 disciplinas	14	8,09%	76	23,46%	90	18,11%
40 disciplinas ou mais	0	0,00%	49	15,12%	49	9,86%
Questionários não respondidos	1	0,58%	3	0,93%	4	0,80%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do anexo H.

Obs.: Dentre os 497 respondentes da pesquisa, o número mínimo de disciplinas cursadas é de 1 disciplina e o máximo de 49. A média é de 20,07 disciplinas cursadas.

Existe uma concentração de alunos da área de Comunicação no grupo de até 9 disciplinas cursadas, com quase 40,5%. Por sua vez, na área de Administração, o grupo de alunos, com maior percentual, é o dos que cursaram de 30 a 39 disciplinas, com quase 23,5%. Apesar de ter percentuais significativos, o grupo de alunos que cursou até 9 disciplinas totaliza 141 respondentes ou 28,37% do total de pesquisados. Na média, o corpo discente cursou 20 disciplinas ministradas pelo corpo docente da Univates. Ou seja, pode-se afirmar que, no geral, os alunos pesquisados já tiveram um número considerável de contatos com a Univates, dentro e fora da sala de aula, qualificando-os a responderem ao instrumento de pesquisa elaborado na tese.

Em síntese, o corpo discente pesquisado apresenta um perfil com base na área de Administração, com praticamente 2/3 da amostra, ou seja, 65,19% dos alunos<sup>96</sup>. O gênero predominante é masculino com 56% dos pesquisados. Por sua vez, a maioria dos alunos pesquisados ingressou na Univates nos biênios: 2004-2005 com 36% e 2002-2003 com 30%. Concluindo o perfil do corpo discente da pesquisa, os alunos, em média, cursaram 20 disciplinas.

#### **b) Identificação das palavras que caracterizam o relacionamento organizacional**

O item analisa a tabela 15 que apresenta as vinte palavras mais citadas, de forma espontânea, pelos alunos pesquisados em relação à pergunta aberta “Indique até 3 (três) palavras

<sup>96</sup> 324 alunos de Administração em 497 pesquisados.

que caracterizam o relacionamento de uma organização com os seus públicos”, contida no instrumento de pesquisa aplicado. A pergunta procura identificar e ratificar as categorias definidas na tese. Por sua vez, o ranking utiliza como base à quantidade total de respostas dadas pelos 497 alunos pesquisados, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 15 – Palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com seus públicos**

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	N	%	N	%	N	%
01. Confiança	47	27,17%	93	28,70%	140	28,17%
02. Respeito	51	29,48%	57	17,59%	108	21,73%
03. Comprometimento	30	17,34%	53	16,36%	83	16,70%
04. Responsabilidade	21	12,14%	34	10,49%	55	11,07%
05. Credibilidade	26	15,03%	25	7,72%	51	10,26%
06. Comunicação	23	13,29%	26	8,02%	49	9,86%
07. Honestidade	11	6,36%	35	10,80%	46	9,26%
08. Qualidade	10	5,78%	36	11,11%	46	9,26%
09. Fidelidade	11	6,36%	29	8,95%	40	8,05%
10. Atendimento	10	5,78%	29	8,95%	39	7,85%
11. Cooperação	14	8,09%	25	7,72%	39	7,85%
12. Transparência	11	6,36%	27	8,33%	38	7,65%
13. Competência	4	2,31%	28	8,64%	32	6,44%
14. Ética	15	8,67%	17	5,25%	32	6,44%
15. Parceria	7	4,05%	25	7,72%	32	6,44%
16. Satisfação	7	4,05%	21	6,48%	28	5,63%
17. Valorização	11	6,36%	17	5,25%	28	5,63%
18. Organização	6	3,47%	18	5,56%	24	4,83%
19. Compromisso	7	4,05%	16	4,94%	23	4,63%
20. Atenção	6	3,47%	11	3,40%	17	3,42%

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

A primeira constatação é que quatro das categorias definidas na tese foram citadas pelos pesquisados e aparecem no ranking total de palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com os seus públicos, são elas: Confiança em primeiro lugar, com 140 respostas ou 28,17% dos pesquisados; Comprometimento em terceiro lugar, com 83 respostas ou 16,70% dos pesquisados; Cooperação em décimo primeiro lugar, com 39 respostas ou 7,85% dos pesquisados; e, Satisfação em décimo sexto lugar, com 28 respostas ou 5,63% dos pesquisados. A palavra “Poder”, ou seja, a quinta categoria definida para integrar o estudo da tese, não foi citada pelos alunos pesquisados.

Em síntese, as respostas espontâneas dos alunos pesquisados apontam a importância e ratificam a escolha destas categorias definidas para a tese: Confiança em 1º lugar, Comprometimento em 3º lugar, Cooperação em 11º lugar e Satisfação em 16º lugar. Por sua vez, a categoria Poder não foi citada, não sendo referenciada pelo grupo de alunos pesquisados.

### c) Análise das variáveis de relacionamento:

O item analisa as tabelas que apresentam as 10 variáveis de desempenho extremo, na opinião dos alunos pesquisados na tese. Na tabela 16, são apresentadas as cinco variáveis com as maiores médias e, na tabela 17, são relacionadas as cinco variáveis com as menores médias, bem como para todas são apresentadas os respectivos desvios-padrão. Cabe lembrar que as tabelas utilizam como fonte o total de respostas dadas pelos 497 alunos pesquisados.

- *As variáveis com as maiores médias na opinião dos alunos pesquisados:*

A variável do estudo que apresentou a maior média em relação ao total de alunos pesquisados foi a variável: “No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates, temos atitudes profissionais”, com média 4,47 e desvio-padrão de 0,83. A variável provém da categoria “Poder” e da área de Marketing de Relacionamento.

**Tabela 16 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com maior média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o aluno**

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
01. No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates, temos atitudes profissionais.	4,42	0,78	4,49	0,85	4,47	0,83
02. A Univates proporciona um ambiente agradável para estar.	4,43	0,76	4,34	0,90	4,37	0,85
03. Noto que os esforços feitos, tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	4,29	0,90	4,36	0,97	4,34	0,95
04. Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	4,25	0,99	4,27	0,92	4,26	0,94
05. O relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado.	4,10	1,07	4,36	0,90	4,27	0,97

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Obs.: (\*) M = Média, (\*\*) DP = Desvio-padrão

Quanto as outras quatro variáveis que apresentaram as maiores médias para os alunos pesquisados, pode-se destacar que somente uma entre as cinco primeiras é originária da área de

Relações Públicas que é “A Univates proporciona um ambiente agradável para estar”, ocupando o segundo lugar com média de 4,37 e desvio-padrão de 0,85, provinda da categoria Satisfação. Entre as demais variáveis, duas são originárias da categoria Comprometimento que são “Noto que os esforços feitos, tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional” e “Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo”. A quinta variável está vinculada a categoria Confiança: “O relacionamento entre mim e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado”.

- *As variáveis com as menores médias na opinião dos alunos pesquisados:*

A variável do estudo que apresentou a menor média em relação ao total de alunos pesquisados foi: “A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais”, com média 3,67 e desvio-padrão de 1,22. A variável provém da categoria Cooperação e da área de Relações Públicas.

**Tabela 17 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com menor média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o aluno**

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
01. A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	3,68	1,24	3,66	1,21	3,67	1,22
02. Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	3,62	1,08	3,71	1,12	3,68	1,11
03. A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos alunos.	3,64	1,12	3,78	1,05	3,73	1,07
04. Os alunos têm orgulho de estudar na Univates.	3,65	1,13	3,88	1,07	3,80	1,10
05. Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.	3,64	1,17	3,89	1,08	3,80	1,12

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Obs.: (\*) **M** = Média, (\*\*) **DP** = Desvio-padrão

Quanto as outras quatro variáveis que apresentaram as menores médias entre os alunos pesquisados, pode-se destacar que somente uma entre as cinco primeiras é originária da área de Marketing de Relacionamento que é “Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento”, ocupando o segundo lugar com média de 3,68 e desvio-padrão de 1,11, provinda da categoria Satisfação.

Entre as demais variáveis, a terceira colocada e a quinta são originárias da categoria Poder que são, respectivamente, “A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos alunos” e “Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente”. A quarta variável está vinculada à categoria Satisfação: “Os alunos têm orgulho de estudar na Univates”.

No confronto, entre as duas tabelas, pode-se observar algumas características: a área que predomina nas cinco maiores médias das variáveis é a de Marketing de Relacionamento. Por sua vez, as variáveis provindas da área de Relações Públicas são maioria entre as menores médias. Em relação à categoria de origem não existe uma que se destaque, mas a categoria Comprometimento aparece duas vezes entre as maiores médias. Entretanto, entre as variáveis de menor média, as categorias Satisfação e Poder contribuem com duas variáveis cada.

### **3.3.1.2.2 Tabulação Cruzada do Corpo Docente**

A Tabulação Cruzada relativa ao Corpo Docente apresenta os principais dados e informações provindos da pesquisa que analisa o relacionamento organizacional estabelecido entre o corpo docente e a organização estudada, a Univates. Apresenta a síntese das principais constatações feitas a partir do banco de dados gerado pela aplicação do instrumento de pesquisa elaborado na tese, conforme as tabelas apresentadas no anexo I. Confronta os dados, relacionando as variáveis do instrumento a área de graduação do respondente: Administração ou Comunicação Social<sup>97</sup>. A tabulação cruzada das respostas do corpo docente está dividida em: perfil do corpo docente, identificação das palavras que caracterizam o relacionamento organizacional e análise das variáveis de relacionamento.

#### **a) Perfil do Corpo Docente**

O perfil do corpo docente apresenta as principais características dos 35 professores pesquisados em relação aos aspectos acadêmicos, que são: gênero, graduação, ano do concurso e experiência docente no ensino superior.

- *O Gênero dos docentes pesquisados:*

---

<sup>97</sup> O tipo de público e a área de origem foram escolhidos, também, por serem os fatores que apresentaram os maiores efeitos principais na análise de variância (Anova), ocorridos no item anterior, demonstrando a importância do cruzamento destes dados.

O perfil dos pesquisados, no quesito sexo, apresenta uma predominância de respondentes do sexo masculino com 77%, ou 27 professores pesquisados. Ou seja, a participação feminina no corpo docente é baixa, não representando  $\frac{1}{4}$  dos pesquisados.

- *O curso de graduação dos docentes pesquisados:*

O perfil dos pesquisados, em relação ao curso no qual se graduaram, apresenta uma predominância de respondentes de cursos da área de Administração, com 71,43%, pois totalizam 25 professores do total de 35 pesquisados.

- *O ano de ingresso dos docentes pesquisados:*

O perfil dos pesquisados, em relação ao ano de ingresso<sup>98</sup>, apresenta uma concentração na contratação destes docentes até o ano de 2003, ou seja, a maioria dos professores ingressou na Univates, através de concurso até o referido ano, totalizando 30 profissionais ou quase 82%<sup>99</sup>. O tempo de relacionamento da maioria dos professores pesquisados, quatro anos ou mais, credencia-os a avaliar o processo de relacionamento com a instituição.

- *A experiência como professor universitário dos docentes pesquisados:*

A experiência, em anos, como professor universitário apresenta o período de “4 a 6 anos” como o intervalo de tempo com maior quantidade de professores, 12 pesquisados ou pouco mais de 1/3. Dentre os 35 respondentes da pesquisa, o tempo mínimo de experiência docente é de 1 ano e o máximo é de 18 anos. A média de anos como docente entre os professores pesquisados é de 6 anos e meio, demonstrando e ratificando a constatação feita no item anterior de que o grupo está credenciado para avaliar o relacionamento com a Univates.

Em síntese, o corpo docente pesquisado apresenta uma predominância de respondentes graduados na área de Administração, com 71,43%, totalizando 25 professores num grupo de 35 pesquisados. O gênero predominante é masculino com 77% dos pesquisados. Por sua vez, a maioria dos professores pesquisados ingressou na Univates até o ano de 2003, totalizando 30 profissionais ou quase 82%. Concluindo o perfil do corpo docente da pesquisa, os professores, em média, possuem 6 anos e meio de experiência docente no ensino superior.

---

<sup>98</sup> Todos os professores pesquisados ingressaram na Univates através de concurso público para docente.

<sup>99</sup> 30 professores, num grupo de 35 professores pesquisados, equivalem a aproximadamente 81,71%.

### b) Identificação das palavras que caracterizam o relacionamento organizacional:

O item analisa a tabela na qual constam as quatorze palavras mais citadas<sup>100</sup>, de forma espontânea, pelos professores pesquisados em relação à pergunta aberta “Indique até 3 (três) palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com os seus públicos”, contida no instrumento de pesquisa aplicado. A pergunta procura identificar e ratificar as categorias definidas na tese. Por sua vez, o ranking utiliza como base a quantidade total de respostas dadas pelos 35 professores pesquisados, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 18 – Até três palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com seus públicos**

Palavras Citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	N	%	N	%	N	%
01. Confiança	5	50,00%	6	24,00%	11	31,43%
02. Comprometimento	0	0,00%	9	36,00%	9	25,71%
03. Comunicação	1	10,00%	7	28,00%	8	22,86%
04. Cooperação	1	10,00%	5	20,00%	6	17,14%
05. Respeito	1	10,00%	4	16,00%	5	14,29%
06. Integração	1	10,00%	2	8,00%	3	8,57%
07. Transparência	1	10,00%	2	8,00%	3	8,57%
08. Imagem	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
09. Integridade	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
10. Lealdade	1	10,00%	1	4,00%	2	5,71%
11. Necessidade	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
12. Objetividade	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
13. Parceria	1	10,00%	1	4,00%	2	5,71%
14. Seriedade	1	10,00%	1	4,00%	2	5,71%

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo I.

A primeira constatação é que três das categorias definidas na tese foram citadas pelos pesquisados e aparecem entre as quatro primeiras colocações do ranking total de palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com os seus públicos. São elas: Confiança em primeiro lugar, com 11 respostas ou 31,43% dos pesquisados; Comprometimento em segundo lugar, com 9 respostas ou 25,71% dos pesquisados; e, Cooperação em quarto lugar, com 6 respostas ou 17,14% dos pesquisados. A palavra Satisfação foi citada somente uma vez, não constando na tabela acima. Por sua vez, assim como aconteceu com o corpo discente, nenhum pesquisado do corpo docente citou a palavra Poder, a quinta categoria escolhida para compor a investigação da tese.

<sup>100</sup> Devido ao pequeno número de respondentes, optou-se por incluir somente as palavras que foram citadas, no mínimo, duas vezes.

Em síntese, as respostas espontâneas dos professores pesquisados apontam a importância e ratificam a escolha das categorias definidas pela tese: Confiança em 1º lugar, Comprometimento em 2º lugar e Cooperação em 4º lugar. A categoria Satisfação foi citada uma vez e a categoria Poder, novamente, não foi citada.

### c) Análise das variáveis de relacionamento:

O item analisa as tabelas que apresentam as 11 variáveis<sup>101</sup> de desempenho extremo, na opinião dos professores pesquisados na tese. Ou seja, na primeira tabela são apresentadas as 6 variáveis com maiores médias totais e na segunda são relacionadas as 5 variáveis com as menores médias totais, bem como, para todas constam os respectivos desvios-padrão. Cabe lembrar que as tabelas utilizam como fonte o total de respostas dado pelos 35 professores pesquisados.

- *As variáveis com as maiores médias na opinião dos professores pesquisados:*

A variável do estudo que apresentou a maior média em relação ao total de professores pesquisados foi: “O relacionamento entre mim e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado”, com média 4,94 e desvio-padrão de 0,24. A variável provém da categoria Confiança e da área de Marketing de Relacionamento. Conforme a tabela abaixo:

**Tabela 19 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com maior média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o professor**

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
01. O relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado.	4,89	0,33	4,96	0,20	4,94	0,24
02. No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais.	4,89	0,33	4,84	0,37	4,85	0,36
03. A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	4,63	0,52	4,80	0,41	4,76	0,44
04. Os professores têm orgulho de trabalhar na Univates.	4,44	0,53	4,83	0,38	4,73	0,45

<sup>101</sup> Na 5ª colocação das variáveis com maiores médias apareceram duas com desempenho igual, logo, ambas foram incluídas totalizando 6 variáveis com maiores médias.

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
05. As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.	4,75	0,46	4,68	0,48	4,70	0,47
05. As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	4,75	0,46	4,68	0,48	4,70	0,47

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Obs.: (\*) M = Média, (\*\*) DP = Desvio-padrão

Quanto as variáveis que apresentaram as maiores médias para os professores pesquisados, pode-se destacar o equilíbrio entre as variáveis provindas das duas áreas pesquisadas. Junto com a variável de maior média, as outras da área de Marketing de Relacionamento são: “No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais”, em segundo lugar e provém da categoria Poder; e, “As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência”, em quinto lugar e provém da categoria Confiança. Por sua vez, as três variáveis, com maiores médias entre os professores, são oriundas da área de Relações Públicas. São elas: “A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete”, em terceiro lugar e provém da categoria Confiança; “Os professores têm orgulho de trabalhar na Univates”, em quarto lugar e provém da categoria Satisfação; e, “As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela”, em quinto lugar, provém da categoria Satisfação.

Outra constatação que se faz é que as variáveis que apresentam as maiores médias provém das seguintes categorias: três variáveis têm origem na categoria Confiança, duas na categoria Satisfação e uma na categoria Poder.

- *As variáveis com as menores médias na opinião dos professores pesquisados:*

As variáveis com as menores médias na opinião dos professores estão relacionadas na tabela 19.

**Tabela 20 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores com menor média total em relação as variáveis de Relacionamento da Univates com o professor**

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
01. Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	3,00	1,20	4,24	0,66	3,94	0,97
02. A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores.	3,75	0,71	4,04	0,84	3,97	0,81
03. A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas.	4,11	0,60	4,16	0,62	4,15	0,61
04. Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minha quanto da Univates, em nosso relacionamento.	4,33	1,32	4,08	1,02	4,15	1,09
05. Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.	4,38	0,74	4,17	0,92	4,22	0,87

Fonte: elaborada pelo autor, a partir do anexo H.

Obs.: (\*) M = Média, (\*\*) DP = Desvio-padrão

A variável do estudo que apresentou a menor média, conforme tabela 20, em relação ao total de professores pesquisados foi: “Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento”, com média 3,94 e desvio-padrão de 0,97. A variável provém da categoria Satisfação e da área de Marketing de Relacionamento. A área de Marketing de Relacionamento, além da variável com a menor média, citada acima, também, tem a quarta variável com menor média e provinda da categoria Poder, que é: “Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minha quanto da Univates, em nosso relacionamento”. Por sua vez, as demais variáveis são oriundas da área de Relações Públicas: “A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores”, em segundo lugar e provém da categoria Poder; “A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas”, em terceiro lugar e provém da categoria Cooperação; e, “Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente”, também, em quinto lugar, provém da categoria Poder.

Outra constatação é que as variáveis de menor média provém das seguintes categorias: três variáveis têm origem na categoria Poder, uma na categoria Satisfação e outra na categoria Cooperação.

### 3.3.2 Teste da Hipótese (H2)

A Hipótese (H2) resulta da seguinte questão: “Os públicos percebem, de maneira diferente, as ações de relacionamento organizacional<sup>102</sup> definidas na tese em relação ao contexto organizacional investigado?” Logo, a hipótese (H2) é fruto da afirmativa que avalia o grau de percepção que os públicos, através das variáveis de identificação dos respondentes, representados pelos fatores: tipo de público, gênero, área e ano de ingresso, possuem em relação ao escore geral das variáveis pesquisadas (escore médio das 30 variáveis pesquisadas). A hipótese (H2) é representada pela seguinte resposta à questão proposta acima: ***“Sim, os públicos percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional, definidas na tese, em relação ao contexto organizacional investigado”.***

Para que a hipótese (H2) seja validada, cada um dos fatores (variável independente) deve apresentar efeito significativo em relação ao escore geral (variável dependente), a partir disso, pode-se afirmar que os públicos percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional dentro do contexto organizacional investigado, refutando a Hipótese nula (H0): ***“Não, pois os públicos percebem de maneira igual as ações de relacionamento organizacional, definidas na tese, em relação ao contexto organizacional investigado”.***

Os seguintes argumentos refutam a hipótese (H0) e validam a hipótese (H2):

- a) *As médias dos fatores são diferentes da média do Escore Geral:* as médias dos fatores relacionados ao público pesquisado, ou seja, médias das variáveis independentes selecionadas no estudo não são iguais à média do Escore Geral, conforme a análise de variância (Anova) do estudo. Os efeitos principais identificados na tese demonstram as diferentes percepções que os públicos têm: tipo de público (professor ou aluno) com 3%; gênero (masculino ou feminino) com 1,1%; área de formação (Administração ou Comunicação Social) com 2% e ano de ingresso com 1,7%. O modelo completo, que integra os 4 fatores estudados, apresentou diferenciação de 6,8%. Levando a concluir que a hipótese nula foi rejeitada, logo, como “... a hipótese nula é rejeitada, então o efeito da variável independente é significativo” (Malhotra, 2001, p. 435).

<sup>102</sup> As ações de relacionamento organizacional são todas as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, derivadas das estratégias de comunicação, desenvolvidas no relacionamento que as organizações estabelecem com os seus públicos, representadas pelas variáveis elaboradas na tese.

b) *As opiniões dos públicos diferem entre si:* ao analisar os públicos docente e discente (por área), no cruzamento de tabelas relativas às opiniões sobre as 30 variáveis do estudo, observa-se que existe diferença entre opiniões coletadas na pesquisa. O corpo discente mostrou-se mais crítico tendo as médias das variáveis mais baixas, por sua vez, o corpo docente apresentou as médias mais altas em relação às variáveis estudadas. Outra característica é que as variáveis com maiores médias relativas ao corpo docente se concentram nos itens provindos da área de Marketing de Relacionamento e as de menores médias se concentram na área de Relações Públicas. Este efeito não foi observado na opinião do corpo docente, apresentando um certo equilíbrio na origem dos itens. Por sua vez, nos resultados relativos à diferença de opinião entre as áreas de origem dos pesquisados (Administração ou Comunicação Social), nota-se que no corpo docente, algumas variáveis apresentam diferenças significativas em relação às médias, o que não é percebido de forma tão clara entre o corpo discente. Por fim, cabe destacar que se constatou na análise de variância (Anova), uma diferença entre os fatores (públicos), mas de pequeno valor total, também ocorreu na análise das tabelas cruzadas, onde os resultados diferem entre os públicos, mas são de baixo valor.

Logo, a partir da constatação de que os públicos pesquisados percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional da instituição analisada, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) e aceita-se a afirmativa de que os públicos percebem de maneira diferente as ações de relacionamento organizacional, definidas na tese, em relação ao contexto organizacional investigado.

### **3.4 Interpretação das Informações**

O último item deste capítulo se propõe a teorizar sobre os dados empíricos, coletados e analisados, frente às hipóteses testadas na tese, como sugere Lopes (2001a). A interpretação das informações tem como proposta: identificar relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores; interpretar as informações obtidas dando um significado mais amplo às respostas; e, ao final, relacioná-las aos objetivos e ao tema do estudo, como sugerem Marconi e Lakatos (1996).

Os principais aspectos observados na tese foram:

A primeira constatação do estudo é que o tema relacionamento organizacional transita por diferentes áreas do conhecimento humano, tais como sociologia, antropologia, psicologia social, economia, administração e comunicação social. O crescente interesse pelo tema está atrelado a sua contemporaneidade, pois se relaciona, de forma direta, à expansão da globalização e, como decorrência, ao aumento da influência das organizações no cotidiano da humanidade.

As áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, oriundas respectivamente, da Comunicação Social e da Administração, desenvolvem seus estudos perante diversos temas, mas em especial, o tema relacionamento entre as organizações e seus públicos tem atraído seu foco. Pois, além dos aspectos abordados no item anterior, como importância e contemporaneidade, o mesmo se revela estratégico para as organizações dentro do crescente processo competitivo e da necessidade de diferenciação no ambiente organizacional. Por sua vez, as áreas possuem abordagens distintas, mas complementares, como foi apresentado no quadro 06, desenvolvido na tese, intitulado “Características do Relacionamento Organizacional”.

A área de Relações Públicas trabalha o tema relacionamento organizacional sob o foco institucional, ou seja, entre a organização e seus diferentes públicos, dentro de uma perspectiva social e qualitativa, buscando formar uma imagem positiva e uma opinião favorável do público diante da organização.

A área de Marketing de Relacionamento, por sua vez, trabalha o tema relacionamento organizacional sob o foco comercial, ou seja, entre o mercado e a organização, sob uma perspectiva econômica e quantitativa, procurando desenvolver um processo de troca relacional entre o cliente e a organização.

O tema relacionamento organizacional reflete a relevância que o mesmo possui ante as ações estratégicas de comunicação desenvolvidas pelas corporações em todo o mundo. Ampliando o raio de ação do relacionamento persuasivo e comercial entre a organização e seus clientes, para um processo de troca de experiências, parcerias institucionais e atuação comunitária perante os mais diferentes públicos organizacionais<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> A Univates é mantida por uma Fundação (Fuvates – Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social) criada e coordenada por diversas organizações e instituições regionais. O vínculo com a comunidade regional está definido no seu propósito institucional, através de estratégias de atuação comunitária e políticas de relacionamento e desenvolvimento da região do Vale do Taquari/RS.

O relacionamento organizacional torna-se uma importante estratégia de comunicação organizacional, pois como observou Rodrigues (1990), o processo estratégico de comunicação, atualmente, transcende a troca funcionalista de mensagens entre o receptor/emissor. Estabelece novos patamares, sendo influenciado por fatores culturais e institucionais, típicos da sociedade pós-moderna, que induzem o relacionamento organizacional a uma racionalidade técnica e centrada no indivíduo. Na realidade, na sociedade atual, as organizações possuem novos papéis, como afirma Baldissera (2001), pois são agentes de manutenção e transformação cultural que estabelecem processos de comunicação contínuos com os seus diferentes públicos, substituindo o fluxo único de informação por um fluxo contínuo que potencializa as relações de força entre os envolvidos. Logo, a gestão eficaz destas relações de força, como alerta Ferrari (2003), é fundamental para evitar as crises institucionais e auxiliar no cumprimento de sua missão organizacional, na consolidação da marca e no fortalecimento da identidade corporativa.

O tema relacionamento organizacional, principalmente, nas áreas estudadas, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento, apresenta diversos atributos e construtos que procuram dar sustentação aos seus estudos. Estes atributos e construtos foram relacionados, possibilitando identificar diversas abordagens e análises dos pesquisadores selecionados. Cabe destacar que a abordagem qualitativa da tese procurou responder ao problema teórico de pesquisa: “Quais são as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação?” A resposta está vinculada à complementaridade que as áreas possuem em relação ao tema do estudo e na contribuição teórica para a elaboração de categorias e de variáveis utilizadas na tese. Os construtos, que representam as hipóteses de trabalho da tese, tiveram como base os estudos de Grunig e Hon (1999), Simões (1995 e 2001), Morgan e Hunt (1994) e Fontenot e Wilson (1997) e a influência dos fatores de comunicação estratégica organizacional definidos por Rodrigues (1990), Baldissera (2001) e Ferrari (2003). Por sua vez, a abordagem quantitativa, com base em pesquisa *survey*, procurou investigar as hipóteses de trabalho. A hipótese (H1) validou os construtos através da análise de confiabilidade e de validade de suas variáveis. A hipótese (H2) identificou a percepção dos públicos perante as ações de relacionamento organizacional desenvolvidas pela organização estudada, apresentando diferenças entre os grupos. Estas hipóteses foram validadas através de diferentes técnicas estatísticas, ratificando as categorias propostas na tese.

As categorias elaboradas no estudo foram analisadas, avaliadas e mensuradas por diversas técnicas estatísticas durante o estudo da tese. Alguns dados relevantes permitem fazer novas análises a partir dessas categorias. Os dados são apresentados na quadro abaixo:

<b>Categorias</b>	<b>Coefic. Alfa</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alunos PCRO*</b>	<b>Alunos Variável Maior Média**</b>	<b>Alunos Variável Menor Média**</b>	<b>Prof. PCRO*</b>	<b>Prof. Variável Maior Média**</b>	<b>Prof. Variável Menor Média**</b>
Comprometimento	0,791	4,08	0,68	3º c/ 16,70%	3º – Mkt 4º – Mkt	N/C	2º c/ 25,71%	N/C	N/C
Confiança	0,823	4,14	0,70	1º c/ 28,17%	5º – Mkt	N/C	1º c/ 31,43%	1º – Mkt 3º – RP 5º – Mkt	N/C
Cooperação	0,794	3,97	0,69	11º c/ 7,85%	N/C	1º – RP	4º c/ 17,14%	N/C	3º – RP
Poder	0,746	4,00	0,68	N/C	1º – Mkt	3º – RP 5º – RP	N/C	2º – Mkt	2º – RP 4º – Mkt 5º – RP
Satisfação	0,785	3,98	0,70	16º c/ 5,63%	2º – RP	2º – Mkt 4º – RP	15º c/ 2,86%	4º – RP 5º – RP	1º – Mkt

#### **Quadro 14 – Principais dados estatísticos das categorias elaboradas para a tese.**

Fonte: criado pelo autor, a partir das análises estatísticas da tese.

Legenda: PCRO = sigla que caracteriza o relacionamento organizacional.

N/C = Não citado ou não consta.

Obs.: \* = apresenta a colocação e o percentual de citações.

\*\* = apresenta a colocação e a área de origem da variável.

O confronto dos dados apresentados, acima, permite fazer constatações e análises sobre as categorias dentro de novas perspectivas. São elas:

- As cinco categorias que estruturam a escala multidimensional elaborada para a tese são fidedignas, pois todas apresentam coeficiente alfa maior que 0,6. Seus graus de confiabilidade, situados entre 0,746 e 0,823 demonstram o equilíbrio nos indicadores das dimensões, ou seja, categorias elaboradas.
- A comparação dos resultados obtidos pelas médias e desvios-padrão obtidos pelas categorias ratifica a observação anterior. A média mais baixa foi 3,97, da categoria Cooperação, e a mais alta foi de 4,14, da categoria Confiança, resultando na diferença de 0,17 entre as

médias das categorias. Ao observar que os desvios-padrão das cinco categorias situaram-se entre 0,68 e 0,70, pode-se afirmar que as médias são estatisticamente similares.

- As respostas espontâneas dadas pelos públicos pesquisados ratificam referenciais teóricos utilizados na tese. Duas categorias apareceram entre as palavras mais associadas à característica de relacionamento organizacional: Confiança em 1º lugar perante os alunos e professores e Comprometimento em 3º lugar entre os alunos e 2º lugar para os professores. Elas são citadas e destacadas por vários autores como Ganesan (1994), Fontenot e Wilson (1997) e Grunig e Hon (1999), entre outros. Mas, é na Teoria do Comprometimento e da Confiança de Morgan e Hunt (1994) que esses construtos são destacados como fundamentais na construção de um processo de relacionamento organizacional de longo prazo. Logo, o que se observa é que na opinião dos públicos pesquisados na tese as categorias, Confiança e Comprometimento, são representativas do relacionamento organizacional.
- Outras duas categorias, também, são citadas espontaneamente: Cooperação em 11º lugar entre os alunos e em 4º lugar com os professores e Satisfação, respectivamente, em 16º e 15º em relação a alunos e professores. No confronto teórico, observa-se que Cooperação é apontada como um construto resultante da influência do Comprometimento e da Confiança (Morgan e Hunt, 1994), mas influencia na consecução da missão e diminuição de conflitos organizacionais (Simões, 2001). Por sua vez, a Satisfação é o indicador que avalia a relação custo e benefício (Grunig e Hon, 1999) e interfere no comprometimento do relacionamento organizacional de longo prazo (Fontenot e Wilson, 1994).
- A categoria Poder é a única não citada uma única vez, nem pelo corpo discente e nem pelo corpo docente consultados no estudo. Mas, suas variáveis aparecem com destaque entre aquelas com as maiores e menores médias. Ela está em 1º lugar entre os alunos e 2º entre os professores, nas variáveis de maior média e aparece 5 vezes nas tabelas de classificação de menores médias, sendo duas vezes entre os alunos e 3 vezes entre os professores. Com um total de 7 colocações entre as medias de destaque, é a variável que mais apareceu entre aquelas com maior ou menor média. É uma variável que influencia no processo de decisão, cooperação e conflito (Simões 1995 e 2001), bem como, atua diretamente no relacionamento organizacional (Morgan e Hunt, 1994). Logo, apesar de não ser citada espontaneamente pelos públicos pesquisados, a categoria Poder possui variáveis que são percebidas e destacadas pelos alunos e professores no relacionamento com a Univates.

- As variáveis das categorias Comprometimento e Confiança apresentam uma característica interessante em relação à análise dos dados pesquisados. Nenhuma variável apareceu entre as que obtiveram menor média. Este fato revela-se importante para a organização pesquisada, pois as duas principais categorias, consideradas como fundamentais no relacionamento organizacional de longo prazo, como foi observado em constatações anteriores, não apresentam desempenho inferior às demais categorias frente aos públicos pesquisados.
- A concentração de variáveis oriundas da área de Marketing de Relacionamento entre as com maiores médias (7 vezes em 11 possíveis) e de variáveis da área de Relações Públicas entre as de menores médias (7 vezes em 10) permitem algumas reflexões. As ações, de relacionamento organizacional, oriundas da área de marketing, ou seja, com perfil mais comercial, estão sendo avaliadas e percebidas positivamente pelos alunos e professores. Por sua vez, as ações voltadas mais para aspectos institucionais e relativas à opinião favorável entre os públicos pesquisados, apresentam médias menores, necessitando um trabalho de comunicação estratégica diferenciado, por parte da instituição.
- No geral, as médias das cinco categorias elaboradas para a tese apresentaram resultado por volta do valor 4,00, ou seja, 3,97 para Cooperação e 4,14 para Confiança. Sendo que, a escala Likert de cinco pontos apresentava as opções de 1 a 5 onde, 1 equivalia a discordar totalmente da variável e 5, concordar totalmente. Logo, na média, as categorias obtiveram a avaliação 4, ou seja, os públicos disseram que concordavam parcialmente com as ações de comunicação estratégica desenvolvidas pela Univates.

Ao analisar as palavras que obtiveram 10%<sup>104</sup> ou mais das citações no item: “Indique até 3 (três) palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com os seus públicos”, que constam nas tabelas 15 e 18, são observadas novas informações relativas à opinião dos públicos. As palavras Responsabilidade e Credibilidade estão entre as mais citadas, sendo 4ª e 5ª colocadas conforme os alunos pesquisados. Por sua vez, Respeito, 2ª entre os alunos e 5ª perante os professores, e Comunicação, 6ª e 3ª, respectivamente, para alunos e professores, aparecem com destaque nas duas listas, credenciando-as a serem categorias no processo de relacionamento organizacional como estratégia de comunicação.

---

<sup>104</sup> Comunicação obteve 9,86% entre os alunos.

Após as análises e constatações feitas no estudo observa-se que a tese atingiu seu objetivo de identificar as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação. As hipóteses de trabalho, baseadas na complementaridade das áreas em relação ao tema relacionamento organizacional, possibilitou a elaboração das categorias e variáveis utilizadas no estudo. O detalhamento da evolução e a consolidação da tese de doutorado estão a seguir, nas “Considerações Finais”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A última parte da tese procura fazer um balanço geral, relacionando as principais características e propostas geradas pelo estudo. Apresenta uma síntese das etapas desenvolvidas, das idéias surgidas, das conclusões obtidas, dos objetivos alcançados e das contribuições dadas à área de Comunicação. São, também, abordadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

A tese nasceu da necessidade do autor de entender como o processo de relacionamento, estabelecido por uma organização, era percebido por diferentes públicos. Afinal, as organizações, dentro de cenários competitivos, procuram estabelecer vínculos sólidos com seus públicos de interesse, sendo influenciadas por diferentes forças que atuam nesse processo, tais como, concorrência globalizada, ação de *stakeholders* e transformações tecnológicas, como apontam Giddens (1991), Coriat (1994) e Ianni (1995). Outro elemento importante na construção deste estudo é a diversidade de áreas do conhecimento humano que estão pesquisando o tema relacionamento organizacional, tais como economia, comunicação, administração, sociologia, entre outras. Destas, duas áreas foram selecionadas para analisar o tema relacionamento organizacional: as Relações Públicas<sup>105</sup> e o Marketing de Relacionamento<sup>106</sup>. A construção do problema de pesquisa conduziu a necessidade de se abordar o processo de comunicação estabelecido pela organização com os seus públicos, determinando o contexto do tema estudado, ou seja, a Comunicação Estratégica<sup>107</sup>. A partir destas escolhas pode-se elaborar o problema de pesquisa que norteou a tese: “Quais são as ações de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento que contribuem para que o relacionamento organizacional se torne uma estratégia de comunicação?”

O problema de pesquisa prescindia de uma estrutura metodológica que suportasse o estudo científico a ser desenvolvido. A opção pelo paradigma estrutural-funcionalista e a definição de um desenho de pesquisa possibilitaram a base metodológica da tese que foi construída sobre dois processos: um qualitativo e o outro quantitativo.

O processo qualitativo aprofundou o conhecimento sobre o tema estudado e possibilitou elaborar as categorias do estudo. O processo trilhou duas fases: a primeira foi de análise da

---

<sup>105</sup> Estuda o relacionamento organizacional dentro do contexto institucional do relacionamento com públicos.

<sup>106</sup> Estuda o relacionamento organizacional dentro do contexto comercial do relacionamento com o cliente.

<sup>107</sup> Estuda os diferentes contextos estratégicos dos processos de comunicação (Littlejohn, 1982).

teoria das áreas escolhidas que apontou para a relevância do tema relacionamento organizacional e para a complementaridade entre os estudos de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento. Foram identificadas entre os atributos e construtos estudados, cinco categorias que eram comuns às pesquisas das áreas e relevantes na condução do estudo, que são: Comprometimento, Confiança, Cooperação, Poder e Satisfação. A segunda fase do processo qualitativo buscou construir as variáveis relativas às categorias escolhidas, definindo a escala responsável por responder ao problema de pesquisa. A construção das variáveis considerou os seguintes aspectos: os fatores relacionados à comunicação estratégica, a opinião de públicos envolvidos no processo de relacionamento organizacional, a análise de especialistas e profissionais sobre a redação das variáveis e a aplicação de pré-teste no instrumento de pesquisa. Ou seja, a fase qualitativa da tese resultou na construção de uma escala multidimensional, constituída de categorias e variáveis oriundas das áreas complementares, Relações Públicas e Marketing de Relacionamento.

A abordagem quantitativa é fruto da constatação ocorrida no final da fase qualitativa de que o problema de pesquisa conduzia a novos questionamentos. “São as categorias elaboradas para a tese confiáveis e válidas?” Ou seja, as categorias poderiam representar e avaliar o relacionamento organizacional dentro de um contexto de comunicação estratégica? Pois, seriam elas fidedignas e válidas para tal? Sendo as categorias fidedignas e válidas para avaliar o relacionamento organizacional, estavam os públicos da organização estudada, a Univates, percebendo tais ações? Derivadas destes questionamentos nasceram às hipóteses de trabalho H1 e H2 da tese.

A afirmativa de que as categorias elaboradas para a tese eram confiáveis e válidas, representadas por H1, foi ratificada pelas diversas técnicas estatísticas empregadas no estudo. A fidedignidade da escala multidimensional foi obtida levando em consideração a correlação existente entre as variáveis elaboradas para cada categoria, como aponta Malhotra (2001). O coeficiente alfa das categorias apresentou indicadores que variaram entre 0,746 para a categoria Poder a 0,823 para a categoria Confiança. Por sua vez, a validade dos construtos propostos para as categorias se sustentou, num primeiro momento na validade de conteúdo dada pela análise teórica provinda de especialistas e da análise empírica do pré-teste. Posteriormente, foi consolidada pela análise estatística com base na Correlação de Pearson e da correção para Atenuação. A correlação entre as categorias se mostrou significativa em nível abaixo de 0,05 e positiva apresentando valores entre 0,718, obtida pela relação entre Poder e Satisfação, e 0,801,

registrada por Comprometimento e Cooperação. Por sua vez, a Correção para Atenuação, bem como a Análise Fatorial, corroboraram na validação do construto, permitindo afirmar que as categorias elaboradas para a tese tendem a ser uma medida do mesmo construto, o construto de relacionamento organizacional.

A Hipótese (H2) do estudo, também, foi ratificada, pois os públicos percebiam, de maneira diferente, as ações de relacionamento organizacional dentro do contexto da organização investigada, ou seja, a Univates. A análise do construto relacionamento organizacional perante o relacionamento da Univates com seus públicos, corpo discente e docente, apontou diferenças significativas<sup>108</sup> de percepção, mas com pequeno efeito principal. A Análise de Variância dos fatores, tipo de público<sup>109</sup>, gênero, área de formação e ano de ingresso, apresentaram efeito entre 1,1%, gênero, e 3%, tipo de público, em relação ao Escore Geral. A Anova é ratificada pela tabulação cruzada dos tipos de público: alunos e professores. Os dados observados, também, apresentaram diferenças entre as médias 3,97 da categoria Cooperação e 4,14 da categoria Confiança, com desvio-padrão em torno de 0,7. Logo, pode-se afirmar que os públicos percebiam as ações de relacionamento organizacional desenvolvidas pela Univates, mas a diferença não era de forma significativa permitindo refletir que se de um lado apresentam percepção positiva, concordando parcialmente com as 30 assertivas do construto, existem ações que apresentam grau de concordância menor junto aos segmentos de público analisados, como demonstram os resultados relativos às categorias Poder e Satisfação e a área de Relações Públicas.

Em síntese, o problema de cunho qualitativo gerou o construto de relacionamento organizacional. Este construto conduziu a definição de hipóteses de trabalho (H1 e H2) que necessitavam ser avaliadas operacionalmente, ou seja, validadas e analisadas estatisticamente.

A base teórica de relacionamento organizacional dentro do contexto de comunicação estratégica possibilitou a identificação, definição e estruturação das categorias que responderam ao problema de pesquisa da tese. As pesquisas tanto teóricas quanto empíricas permitiram formatar trinta variáveis que compõem as cinco categorias elaboradas. Com base nas informações obtidas pelo confronto das pesquisas, teórica e empírica, pode-se tecer algumas considerações sobre as categorias estudadas:

---

<sup>108</sup> Nível de significância abaixo de 0,05.

<sup>109</sup> Alunos e professores.

- As categorias, Confiança e Comprometimento, foram ratificadas tanto pela pesquisa teórica quanto pela empírica. Elas são referenciadas por diversos pesquisadores, pois aparecem em seus estudos como fundamentais no relacionamento que uma organização quer estabelecer com os seus públicos no longo prazo. Na tese, foram ratificadas e destacadas como construtos representativos do tema relacionamento organizacional.
- As categorias Cooperação e Satisfação, também, referenciadas por autores das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, apareceram no estudo de forma secundária. Autores como Morgan e Hunt (1994) e Grunig e Hon (1999), entre outros, já enfatizavam que elas atuam de forma indireta, pois são atributos que interferem ou dependem de outras categorias, como Confiança e Comprometimento.
- A categoria Poder não foi citada por qualquer dos 531 pesquisados no estudo. Este fato permite questionar a categoria quanto a sua representatividade no construto de relacionamento organizacional, mesmo apresentando indicadores que a vinculam ao construto e reforçam sua permanência no mesmo. Ou seja, o construto deve ser testado em outros processos de relacionamento, pois somente esta avaliação não permite determinar a exclusão da categoria.
- Outras categorias surgiram na extensa lista de palavras associadas ao tema. Algumas merecem destaque: Comunicação utilizada como contexto na construção das variáveis, foi citada tanto na pesquisa empírica quanto teórica, credenciando-a a ser uma categoria relevante no construto relacionamento organizacional. Respeito não aparece na teoria pesquisada, mas se destacou como palavra associada ao tema na opinião de alunos e professores, respectivamente, em 2º e 5º lugares. Destacadas pelo corpo discente em 4º e 5º lugares, respectivamente, Responsabilidade está relacionada à consolidação da Confiança, na opinião de Morgan e Hunt (1994) e constitui-se em construto importante do Marketing de Relacionamento (Ganesan, 1994).

As considerações e constatações apresentadas anteriormente revelam que a tese contribuiu para os estudos na área de Comunicação Social de diversas formas:

- O estudo comparativo, de forma qualitativa, entre as teorias de Relações Públicas e de Marketing, em relação ao tema relacionamento organizacional demonstrando as principais características das áreas e a complementaridade das ações.

- A contextualização do tema relacionamento organizacional dentro da comunicação estratégica, ampliando o escopo de análise do processo de compreensão que os diferentes públicos possuem sobre uma organização.
- A identificação de categorias, em comum, que integram os estudos das áreas abordadas.
- A elaboração de um construto de relacionamento organizacional com base nas categorias escolhidas e nas variáveis construídas.
- A validação do construto de relacionamento organizacional.
- A pesquisa empírica utilizando o construto elaborado.
- Os resultados da pesquisa empírica que contribuíram para a validação e o questionamento de categorias utilizadas, bem como, a sugestão de novas.
- E, por fim, com base em Lopes (1999, 2001a e 2001b), a interdisciplinaridade do estudo, através da aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas dentro de procedimentos estatísticos avançados.

A tese alcançou os objetivos a que se propôs. Num primeiro momento, a elaboração de categorias e variáveis permitiu identificar como as áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento contribuíram para que o relacionamento organizacional se tornasse uma estratégia de comunicação. O objetivo principal dependia de diversos objetivos secundários que foram alcançados da seguinte forma:

- Foram relacionadas as principais tipologias de relacionamento organizacional oriundas das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento.
- Foram identificadas as principais categorias e variáveis, provindas das áreas de Relações Públicas e de Marketing de Relacionamento, vinculadas ao tema relacionamento organizacional.
- Foram elaboradas categorias que integraram as áreas no processo de relacionamento das organizações com seus público.
- Foi mensurada a percepção de dois públicos, alunos e professores em relação as estratégias de comunicação da Univates, através das categorias validadas.
- E, por fim, foram analisadas as repercussões que as estratégias de comunicação acarretam no relacionamento da Univates para com os seus públicos.

Concluindo a tese, é importante observar que o estudo não encerra aqui, mas sim, pode e deve contribuir para outras abordagens e análises sobre o tema. A primeira limitação que cabe ser referenciada é de que o tema, além de ser foco de estudo de diversas áreas, como já mencionado anteriormente, está em constante evolução, sofrendo influências e sendo influenciado a todo instante. Logo, a tese, como recorte de tempo, tema e área, apresenta uma determinada abordagem relativa ao conhecimento desenvolvido.

Outro fator limitante está relacionado à base teórica apresentada, pois, certamente, diversas obras não foram referenciadas devido ao desconhecimento ou indisponibilidade para chegar as mãos do autor. Além do que como foi dito no parágrafo anterior, as múltiplas abordagens e o dinamismo da produção intelectual geram novas obras a cada instante, o que obriga o pesquisador a fazer um corte de tempo, necessário à conclusão do estudo.

Os dados e informações apresentados não têm a pretensão de esgotar o tema, mas sim promover discussões, críticas e novas análises sobre o mesmo. Isso permite o avanço do conhecimento sobre o tema, gerar novas perspectivas de estudo e suscitar novas abordagens e enfoques. Em relação aos dados, a própria construção do instrumento, baseado em cinco categorias e trinta variáveis, bem como a aplicação em uma organização e dois públicos distintos, não permite afirmações categóricas e generalistas, mas apresentam provocações aos demais pesquisadores.

Por fim, as limitações servem de estímulo à continuidade do estudo dentro de diversas perspectivas futuras: confrontar outras áreas do conhecimento, como por exemplo, sociologia e antropologia; construir um modelo que identifique as possíveis relações de causalidade entre as categorias; aplicar o instrumento a outros processos de relacionamento, ou seja, no comércio, na indústria ou no agronegócio; comparar com outras instituições de ensino superior para avaliar o grau de relacionamento, etc. Ou seja, a continuidade do estudo é relevante e necessária para consolidar o conhecimento e contribuir no avanço das ciências da Comunicação Social.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, C. T. S. **Dicionário profissional de Relações Públicas e Comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

ANDRADE, C. T. S. **Para entender Relações Públicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2001.

ANDRADE, R. O. T., AMBONI, N. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.

BAGOZZI, R. *Marketing as exchange*. *Journal of Marketing*. V. 39 I. 4. Oct/75. p. 32-39.

BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e Relações Públicas. In: **XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação**. (2001, Campo Grande). Anais de Campo Grande/MS, 2001. [CD-ROOM].

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BECKER, D. F. Competitividade: um novo padrão de produção e consumo mundial. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, RS, ano, v. 2, n. 2, 1995.

BENETT, P. D. (org.) **Dictionary of Marketing Terms**. 2a. Ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.

BERRY, L. L. (1983), *Relationship Marketing*. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G.L. Shostack, and G.D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 25-28.

BORDEN, Neil H. *The Concept of the marketing mix*. *Journal of Advertising Research*, 4 June, 1964.

BREI, V. A., ROSSI, C. A. V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de *Internet Banking* no Brasil. In: **XXVI Encontro Nacional da ANPAD** (2002, Salvador). Anais de Salvador/Ba, 2002. [CD-ROOM]

CFA. **História da Implantação do curso de Administração no Brasil**. Conselho Federal de Administração – CFA. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/html/f\\_prof/f\\_prof\\_hica.html](http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html). Acesso em 12 fev. 2007.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia nas Organizações. In: **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

COSTA, M. E. B. Grupo Focal. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade na indústria brasileira**. 2. ed. Campinas/SP: Papirus, 1994.

D'AZEVEDO, M. A. **Relações Públicas: teoria e processo**. Porto Alegre: Sulina, 1971.

DARONCO, E. **Marketing de Relacionamento nas Trocas das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta, RS e Região com seus Maiores Fornecedores**. 2001. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Univates e Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DE TONI, D. O relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo. In: **XXVII Encontro Nacional da ANPAD** (2003, Atibaia). Anais de Atibaia/Sp, 2003. [CD-ROOM]

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H. & OH, S. *Developing buyer-seller Relationships. Journal of Marketing*. V.51, p.11-17, Apr, 1987.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização In: Motta, F. C. P. e Freitas M. E. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FARIAS, L. A. B. **Relacionamento nas organizações**. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigorpluizalbertorelacionamento.htm> Acesso em: 28 jan. 2005.

FERRARI, M. A. Relações Públicas e a sua função estratégica. In: **XXVI Congresso Brasileiro de Comunicação**. (2003, Belo Horizonte). Anais de Belo Horizonte/MG, 2003. [CD-ROOM]..

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e Organização. In: **O indivíduo na Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA JÚNIOR, Análise de Conteúdo In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FONTENOT, R. J., WILSON, E. J. Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. **Journal of Business Research**, Vol. 39, 1997, p. 5-12.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F. Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas. In: **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo, UMESP, Ano I, no. 1, junho de 2003.

FRANÇA, F. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 2002..

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2004a.

FRANÇA, F. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2004b.

FREITAS, M. E. Organização e processos inconscientes. In: **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, H., *et. al.* O método de pesquisa *survey*. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112.

FUENTES, R. N. *La investigación de la comunicación en América Latina: condiciones y perspectivas para el siglo XXI*. In: Revista Diálogos de la Comunicación. n. 56, FELAFACS, Peru, out/1999.

GANESAN, S. *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship*. **Journal of Marketing**, Chicago: Apr 1994. Vol.58, Num. 2; pg. 1, 19 p.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernização**. 2. ed. São Paulo: E. Unesp, 1991.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar cliente e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

- GRÖFF, R. **Adequação da Escala de Wilson & Vlosky para Mensuração de Marketing de Relacionamento no Mercado de Bens de Capital: um estudo exploratório.** 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- GRÖNROOS, C. *From marketing mix to Relationships Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing.* **Management Decision**, 1994, v.32, p. 4-20.
- GRÖNROOS, C. *Relationship marketing: strategic and tactical implications.* **Management Decision**. London: 1996. Vol.34, Num. 3; pg. 5.
- GRUNIG, J. E., HON, L. C. *Guidelines for measuring relationships in public relations.* Gainesville/FL: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com) Acesso em 28 fev. 2005.
- GRUNIG, J. E., HUNT, T. **Managing Public Relations.** New York: Harcourt Brace Javonovich College, 1983.
- GUILFORD, J. P., FRUCHTER, B. *Fundamental statistics in Psychology and Education.* New York: McGraw-Hill, 1973.
- GUMMESSON, E. *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach.* **Management Decision**. London: 1997. Vol.35, Num. 4.
- GURGEL, J. B. S. **Cronologia da evolução histórica das Relações Públicas.** 3. ed. Brasília: Linha Gráfica e Editora, 1985.
- IANNI, O. **Teorias da Globalização.** Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1995.
- INEP. **Cadastro das Instituições de Educação Superior.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Disponível em: [http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista\\_cursos.asp](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_cursos.asp). Acesso em 26 fev. 2007.
- INSTITUTE FOR PR.. Disponível em [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com). Acesso em: 03 fev. 2005.
- KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas.** 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 9. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- LESLEY, P. (Org.) **Os fundamentos em Relações Públicas e da comunicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- LOPES, M. I. V. **Avaliação dos egressos dos programas de pós-graduação em Comunicação no Brasil.** São Paulo: NUPEM-ECA/USP, 2001b. v. 1.
- LOPES, M. I. V. *La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas.* In: **Revista Diálogos de la Comunicación.** n. 56, FELAFACS, Peru, out/1999.
- LOPES, M. I. V. O campo da comunicação. In: **Revista USP.** São Paulo, n. 48, p. 46-57, 2000.
- LOPES, M. I. V. **Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- MACNEIL, I. R. *The new social contract, an inquire into modern contractual relations.* New Haven, CT: Yale University press, 1980.

- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARDSSEN, R., TOWNLEY, B. Introdução: A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a Teoria e a Prática. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, pp. 31-60.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1960.
- McDANIEL, C., GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MIRANDA, C. M. C., ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. In: **XXVI Encontro Nacional da ANPAD** (2002, Salvador). Anais de Salvador/Ba, 2002. [CD-ROOM]
- MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.
- MOSCOVICI, F. Quanto valem as pessoas? In: **A Organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1981.
- MOURA, C. P. de, SCROFERNEKER, C. M. A. Relações Públicas x função política e a Administração de conflitos/controvérsias nas organizações. In: CORRÊA, T. G., FREITAS, S. G. (Org.). **Comunicação, marketing, cultura: sentidos da Administração, do trabalho e do consumo**. São Paulo: ECA/USP: CLC, 1999.
- MOURA, C. P. de. **O Curso de Comunicação Social no Brasil: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares**. Porto Alegre: Edipucrs, 2002 (Coleção Comunicação, v. 21).
- MUNIZ, A. J. O., FARIA, H. A. **A Teoria Geral da Administração: noções básicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NAKANO, Y. *et. al.* **O Brasil frente a um mundo dividido em blocos**. São Paulo: Nobel, 1994.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PARVATIYAR, A., SHETH, J. N. *The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing*. In: SHETH, J. & PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications: California, 2000.
- OLIVEIRA, S. R. G. **Cinco décadas de marketing**. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/3490.pdf> Acesso em: 15 fev. 2007.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. **Marketing Um a Um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H., BREI, V. A., PORTO, C. A. As relações entre Confiança, Valor e Lealdade: um estudo Intersetorial. In: **XXVIII Encontro Nacional da ANPAD** (2004, Curitiba). Anais de Curitiba/Pr, 2004. [CD-ROOM]

- PRESTHUS, R. *The organizational society*. New York: Vintage Books, 1965.
- REA, L. M., PARKER, R. A. **Metodologia da Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2005.
- RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43. Conselho Federal de Relações Públicas – CONFERP. 24 de agosto de 2002. Disponível em: <http://www.conreprssc.org.br>. Acesso em 02 fev. 2005.
- RILEY, J. W., RILEY, M. W. A comunicação de massa e o sistema social. (1959). In: Cohn, G. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Nacional, 1972.
- RODRIGUES, A. D. **Estratégias da comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade**. Lisboa: Editorial Presença, 1990.
- RÜDIGER, F. **Introdução a Teoria da Comunicação: problemas, correntes e autores**. São Paulo: Edicon, 1998.
- RÜDIGER, F. **Ciência Social Crítica e Pesquisa em Comunicação: trajetória história e elementos de epistemologia**. São Leopoldo/RS: Editora Unisinos, 2002.
- SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.
- SCHRAMM, W. *The process and effects of mass communication*. Illinois: Illinois University Press, 1961.
- SHETH, J. N., GARDNER, D. M., GARRET, D. E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- SHETH, J. N., PARVATIYAR, A. *The Evolution of Relationship Marketing*. *International Business Review*, vol. 4. pp. 397-418, Copyright, 1995. In: SHETH, J. & PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications: California, 2000.
- SIMÕES, R. J. P. **Relações Públicas e seus fundamentos em micropolítica**. 1993. 182 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- SIMÕES, R. J. P. **Relações Públicas: função política**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- SIMÕES, R. J. P. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 15-37, January, 2002.
- SLONGO, L. A., LIBERALI, G. (org.) **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- STUMPF, I. R. C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J., BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VIANA, D. A. **A proposição de um modelo sobre Marketing de Relacionamento no contexto business-to-business: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1999, 125 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

VOLVONICH, J. R. Subjetividade e organizações: o discurso neo-liberal. *In: “Recursos Humanos e Subjetividade”*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

WEBSTER, F. E. *The Changing role of marketing in the corporation*. *Journal of Marketing*, 56, October 1992, pp. 1-17.

WHERRY, R. J. *Contributions to correlational analysis*. Orlando: Academic Press, 1984.

WILSON, E., VLOSKY, R. *Partnering Relationships Activities: Building Theory from Case Study Research*. *Journal of Business Research*, May, 1997.

WOLF, M. *Teorias da comunicação*. 6. ed. Lisboa: Presença, 2001.

## **ANEXOS**

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – CORPO DOCENTE.....	133
ANEXO B – O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – CORPO DISCENTE.....	135
ANEXO C - QUESTIONÁRIO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL – CATEGORIA E ORDEM DE QUESTIONÁRIO.....	138
ANEXO D - PROFESSORES CONCURSADOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, ATÉ 2005, COM GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO OU COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	140
ANEXO E - ALUNOS MATRICULADOS DAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO SOCIAL – UNIVATES – 2005/B.....	141
ANEXO F - ANÁLISE DE FIDEDIGNIDADE POR CATEGORIA – ALFA DE CRONBACH.....	142
ANEXO G - Análise de Variância (ANOVA).....	157
ANEXO H - Relacionamento do Corpo Discente com a Univates – por Área de Formação.....	163
ANEXO I - Relacionamento do Corpo Docente com a Univates – por Área de Formação.....	172



<b><i>Indicadores de Relacionamento da Univates com o Professor</i></b>	<b><i>DT</i></b>	<b><i>DP</i></b>	<b><i>ND</i></b>	<b><i>CP</i></b>	<b><i>CT</i></b>	<b><i>SC O</i></b>
14. No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
15. A Univates proporciona um ambiente agradável para estar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
16. O relacionamento estabelecido entre eu e a Univates é satisfatório para ambos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
17. A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
18. As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de ambos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
19. Notei que os esforços feitos, tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
20. Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
21. Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
22. A Univates trata as pessoas de forma coerente e justa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
23. Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
24. Os professores têm orgulho de trabalhar na Univates.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
25. A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os professores seja o melhor possível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
26. As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
27. Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minhas quanto da Univates, em nosso relacionamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
28. A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
29. As ações realizadas, tanto por mim quanto pela Univates, estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
30. A Univates está comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
31. O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
32. A Univates estimula a cooperação entre ela e os professores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
33. Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
34. A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
35. O relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
36. A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
37. O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e a solidariedade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)



<b>Indicadores de Relacionamento da Univates com o aluno</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>ND</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>	<b>SCO</b>
13. As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
14. No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
15. A Univates proporciona um ambiente agradável para estar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
16. O relacionamento estabelecido entre eu e a Univates é satisfatório para ambos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
17. A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
18. As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de ambos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
19. Noto que os esforços feitos, tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
20. Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
21. Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
22. A Univates trata as pessoas de forma coerente e justa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
23. Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
24. Os professores têm orgulho de trabalhar na Univates.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
25. A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os professores seja o melhor possível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
26. As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
27. Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minhas quanto da Univates, em nosso relacionamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
28. A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
29. As ações realizadas, tanto por mim quanto pela Univates, estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
30. A Univates está comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
31. O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
32. A Univates estimula a cooperação entre ela e os professores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
33. Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
34. A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
35. O relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)

<b>Indicadores de Relacionamento da Univates com o aluno</b>	<b><i>DT</i></b>	<b><i>DP</i></b>	<b><i>ND</i></b>	<b><i>CP</i></b>	<b><i>CT</i></b>	<b>SCO</b>
36. A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
37. O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e a solidariedade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)

## ANEXO C - QUESTIONÁRIO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL – CATEGORIA E ORDEM DE QUESTIONÁRIO

### 1) Comprometimento

<b>Variável</b>	<b>Área</b>	<b>Ordem</b>
A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os professores/alunos seja o melhor possível.	Relações Públicas	25
Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.	Relações Públicas	33
A Univates está comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.	Relações Públicas	30
Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	Marketing Relacionamento	21
Noto que os esforços, feitos tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	Marketing Relacionamento	19
Tanto a Univates me valoriza como pessoa quanto eu a valorizo como instituição.	Marketing Relacionamento	08

### 2) Confiança

<b>Variável</b>	<b>Área</b>	<b>Ordem</b>
A comunidade em geral tem confiança em relação à competência da Univates.	Relações Públicas	11
A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	Relações Públicas	36
A Univates trata as pessoas de forma coerente e justa.	Relações Públicas	22
As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.	Marketing Relacionamento	13
O Relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois, cumprimos o que está acordado.	Marketing Relacionamento	35
As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.	Marketing Relacionamento	29

### 3) Cooperação

<b>Variável</b>	<b>Área</b>	<b>Ordem</b>
A Univates estimula a cooperação entre ela e os professores/alunos.	Relações Públicas	32
A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas.	Relações Públicas	09
A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	Relações Públicas	17
A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.	Marketing Relacionamento	28
Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.	Marketing Relacionamento	20
O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e a solidariedade.	Marketing Relacionamento	37

#### 4) Poder

<b>Variável</b>	<b>Área</b>	<b>Ordem</b>
A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores/alunos.	Relações Públicas	34
A Univates possibilita que pessoas como eu tenham espaço para dar sua opinião.	Relações Públicas	10
Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.	Relações Públicas	12
No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais.	Marketing Relacionamento	14
Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minhas quanto da Univates, em nosso relacionamento.	Marketing Relacionamento	27
As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de cada um.	Marketing Relacionamento	18

#### 5) Satisfação

<b>Variável</b>	<b>Área</b>	<b>Ordem</b>
A Univates proporciona um ambiente agradável para se estar.	Relações Públicas	15
Os professores/alunos têm orgulho de trabalharem/estudarem na Univates.	Relações Públicas	24
As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	Relações Públicas	26
O relacionamento estabelecido entre eu e a Univates é satisfatório para ambos.	Marketing Relacionamento	16
Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	Marketing Relacionamento	23
O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.	Marketing Relacionamento	31

## **ANEXO D - PROFESSORES CONCURSADOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, ATÉ 2005, COM GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO OU COMUNICAÇÃO SOCIAL**

### **a) Professores da área de Administração**

- Total de professores pesquisados: 20 homens e 05 mulheres.
- Graduados em Administração: 20 homens e 05 mulheres.
- Com curso de Especialização: 17 homens e 04 mulheres.
- Com curso de Mestrado: 14 homens e 03 mulheres.
- Com curso de Doutorado: nenhum professor ou professora com curso de Doutorado concluído.

### **b) Professores da área de Comunicação Social**

- Total de professores pesquisados: 07 homens e 04 mulheres.
- Graduados em Comunicação Social: 07 homens e 04 mulheres.
- Com curso de Especialização: 04 homens e 03 mulheres.
- Com curso de Mestrado: 07 homens e 04 mulheres.
- Com curso de Doutorado: 01 homem e 02 mulheres.

Fonte: Pró-Reitoria de Ensino – Univates.

## **ANEXO E - ALUNOS MATRICULADOS DAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E COMUNICAÇÃO SOCIAL – UNIVATES – 2005/B**

### **a) Alunos dos cursos de Administração:**

Administração	716 alunos
Administração habilitação em Análise Sistemas	187 alunos
Administração habilitação em Comércio Exterior	461 alunos
Administração habilitação em Negócios Agroindustriais	154 alunos
<b>Total de Administração</b>	<b>1.518 alunos</b>

### **b) Alunos dos cursos de Comunicação Social:**

Comunicação Social habilitação em Jornalismo	87 alunos
Comunicação Social habilitação em Publicidade & Propaganda	90 alunos
Comunicação Social habilitação em Relações Públicas	88 alunos
<b>Total de Comunicação Social</b>	<b>265 alunos</b>

### **c) Subtotal de alunos dos cursos de Administração e Comunicação Social da Univates:**

Total de Alunos dos 7 cursos de graduação	<b>1.783 alunos</b>
-------------------------------------------	---------------------

### **d) Total de alunos da Univates:**

Total de Alunos da Univates em 37 cursos de graduação	<b>6.888 alunos</b>
-------------------------------------------------------	---------------------

Fonte: Banco de Dados Regional – BDR – Centro Universitário Univates.

## ANEXO F - ANÁLISE DE FIDEDIGNIDADE POR CATEGORIA – ALFA DE CRONBACH

### 1. Categoria “Comprometimento”

#### 1.1 Identificação das variáveis da Categoria

A Categoria “Comprometimento” é composta pelas seguintes variáveis:

Variável	Área	Ordem
Tanto a Univates me valoriza como pessoa quanto eu a valorizo como instituição.	Marketing Relacionamento	08
Noto que os esforços, feitos tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	Marketing Relacionamento	19
Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	Marketing Relacionamento	21
A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os professores/alunos seja o melhor possível.	Relações Públicas	25
A Univates está comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.	Relações Públicas	30
Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.	Relações Públicas	33

#### 1.2 Análise Estatística utilizando o software SPSS

\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. V08	3,9680	,9240	531,0
2. V19	4,3296	,9370	531,0
3. V21	4,2486	,9429	531,0
4. V25	4,0942	,9268	531,0
5. V30	3,9831	1,0451	531,0
6. V33	3,8851	1,0187	531,0
N of Cases =	531,0		

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	24,5085	16,4542	4,0564	6

#### Item-total Statistics

Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Squared	Alpha
------------	----------------	------------------------	-------

	if Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	Multiple Correlation	if Item Deleted
V08	20,5405	12,5356	,4684	,2309	,7758
V19	20,1789	12,0076	,5495	,3236	,7574
V21	20,2599	11,6380	,6104	,3862	,7430
V25	20,4143	11,8129	,5936	,3591	,7473
V30	20,5254	11,5932	,5296	,3000	,7629
V33	20,6234	11,8390	,5103	,2657	,7673

### Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition): People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = ,3866\*  
95,00% C.I.: Lower = ,3481 Upper = ,4271

F = 4,7822 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )  
Average Measure Intraclass Correlation = ,7909\*\*  
95,00% C.I.: Lower = ,7621 Upper = ,8173

F = 4,7822 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )

\*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

\*\* : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,7909 Standardized item alpha = ,7922

## 2. Categoria “Confiança”

### 2.1 Identificação das variáveis da Categoria

A Categoria “Confiança” é composta pelas seguintes variáveis:

Variável	Área	Ordem
A comunidade em geral tem confiança em relação à competência da Univates.	Relações Públicas	11
As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.	Marketing Relacionamento	13
A Univates trata as pessoas de forma coerente e justa.	Relações Públicas	22
As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.	Marketing Relacionamento	29
O Relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois, cumprimos o que está acordado.	Marketing Relacionamento	35
A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	Relações Públicas	36

## 2.2 Análise Estatística utilizando o software SPSS

\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V11	4,0584	,9859	531,0
2.	V13	4,2203	,8872	531,0
3.	V22	3,9247	,9722	531,0
4.	V29	4,2316	,9382	531,0
5.	V35	4,2787	,9642	531,0
6.	V36	4,1412	,9947	531,0

N of Cases = 531,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	24,8550	17,5355	4,1875	Variables 6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V11	20,7966	13,0303	,4964	,2683	,8153
V13	20,6347	12,8851	,6065	,3750	,7924
V22	20,9303	12,5857	,5805	,3536	,7972
V29	20,6234	12,5673	,6146	,3852	,7901
V35	20,5763	12,4786	,6059	,3882	,7918
V36	20,7137	12,0990	,6426	,4269	,7836

#### Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition): People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = ,4372\*  
95,00% C.I.: Lower = ,3985 Upper = ,4773

F = 5,6611 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )  
Average Measure Intraclass Correlation = ,8234\*\*  
95,00% C.I.: Lower = ,7990 Upper = ,8457

F = 5,6611 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )

\*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

\*\* : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8234 Standardized item alpha = ,8241

### 3. Categoria “Cooperação”

#### 3.1 Identificação das variáveis da Categoria

A Categoria “Cooperação” é composta pelas seguintes variáveis:

Variável	Área	Ordem
A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas.	Relações Públicas	09
A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	Relações Públicas	17
Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.	Marketing Relacionamento	20
A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.	Marketing Relacionamento	28
A Univates estimula a cooperação entre ela e os professores/alunos.	Relações Públicas	32
O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e a solidariedade.	Marketing Relacionamento	37

#### 3.2 Análise Estatística utilizando o software SPSS

\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V09	3,8456	,9899	531,0
2.	V17	3,6139	1,1524	531,0
3.	V20	4,2128	,9427	531,0
4.	V28	4,1036	,9289	531,0
5.	V32	3,9718	,9757	531,0
6.	V37	4,0810	,9271	531,0

N of Cases = 531,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	23,8286	17,3649	4,1671	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V09	19,9831	12,8959	,4908	,2581	,7759
V17	20,2147	12,4293	,4440	,2113	,7931

V20	19,6158	12,8710	,5330	,3118	,7661
V28	19,7250	12,4563	,6170	,4125	,7474
V32	19,8569	12,0700	,6406	,4383	,7406
V37	19,7476	12,6079	,5920	,3835	,7532

### Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition): People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = ,3916\*  
 95,00% C.I.: Lower = ,3529 Upper = ,4320

F = 4,8614 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )  
 Average Measure Intraclass Correlation = ,7943\*\*  
 95,00% C.I.: Lower = ,7660 Upper = ,8203

F = 4,8614 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )

\*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

\*\* : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,7943 Standardized item alpha = ,7998

## 4. Categoria “Poder”

### 4.1 Identificação das variáveis da Categoria

A Categoria “Poder” é composta pelas seguintes variáveis:

Variável	Área	Ordem
A Univates possibilita que pessoas como eu tenham espaço para dar sua opinião.	Relações Públicas	10
Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.	Relações Públicas	12
No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates temos atitudes profissionais.	Marketing Relacionamento	14
As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de cada um.	Marketing Relacionamento	18
Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minhas quanto da Univates, em nosso relacionamento.	Marketing Relacionamento	27
A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores/alunos.	Relações Públicas	34

### 4.2 Análise Estatística utilizando o software SPSS

\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V10	4,0395	1,0354	531,0
2.	V12	3,8098	1,0987	531,0
3.	V14	4,4765	,8155	531,0
4.	V18	3,8663	,9976	531,0
5.	V27	4,0829	1,1043	531,0
6.	V34	3,7137	1,0429	531,0

N of Cases = 531,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	23,9887	16,5055	4,0627	6

**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V10	19,9492	11,9201	,4914	,3001	,7074
V12	20,1789	11,3962	,5260	,3093	,6972
V14	19,5122	13,0805	,4679	,2398	,7166
V18	20,1224	12,2699	,4636	,2456	,7150
V27	19,9058	11,7458	,4677	,2407	,7150
V34	20,2750	11,8563	,4959	,2654	,7061

**Intraclass Correlation Coefficient**

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition): People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = ,3285\*  
 95,00% C.I.: Lower = ,2906 Upper = ,3686

F = 3,9346 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )  
 Average Measure Intraclass Correlation = ,7458\*\*  
 95,00% C.I.: Lower = ,7108 Upper = ,7779

F = 3,9346 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )

\*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

\*\* : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,7458 Standardized item alpha = ,7478

## 5. Categoria “Satisfação”

### 5.1 Identificação das variáveis da Categoria

A Categoria “Satisfação” é composta pelas seguintes variáveis:

Variável	Área	Ordem
A Univates proporciona um ambiente agradável para se estar.	Relações Públicas	15
O relacionamento estabelecido entre eu e a Univates é satisfatório para ambos.	Marketing Relacionamento	16
Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	Marketing Relacionamento	23
Os professores/alunos têm orgulho de trabalhar/estudar na Univates.	Relações Públicas	24
As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	Relações Públicas	26
O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.	Marketing Relacionamento	31

### 5.2 Análise Estatística utilizando o software SPSS

\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. V15	4,3842	,8396	531,0
2. V16	4,0019	,9467	531,0
3. V23	3,6704	1,0879	531,0
4. V24	3,8286	1,0845	531,0
5. V26	4,0734	,9577	531,0
6. V31	3,9134	1,0675	531,0

N of Cases = 531,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	23,8719	17,3949	4,1707	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
V15	19,4878	13,8956	,4464	,2565	,7721
V16	19,8701	12,5510	,5885	,3740	,7399
V23	20,2015	12,5574	,4739	,2746	,7688
V24	20,0433	11,5396	,6350	,4225	,7255
V26	19,7985	12,9272	,5155	,3047	,7568
V31	19,9586	12,1266	,5553	,3126	,7471

## Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition): People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = ,3781\*  
95,00% C.I.: Lower = ,3396 Upper = ,4186

F = 4,6479 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )  
Average Measure Intraclass Correlation = ,7848\*\*  
95,00% C.I.: Lower = ,7552 Upper = ,8120

F = 4,6479 DF = (530, 2650,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )

\*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

\*\* : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,7848 Standardized item alpha = ,7852

## 6. Escore Geral (todas as variáveis)

### 6.1 Identificação das variáveis do Escore Geral

O Escore Geral é a média de todas as variáveis associadas às categorias utilizadas no estudo que vão de 08 até 37.

### 6.2 Análise Estatística utilizando o software SPSS

\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V08	3,9680	,9240	531,0
2.	V09	3,8456	,9899	531,0
3.	V10	4,0395	1,0354	531,0
4.	V11	4,0584	,9859	531,0
5.	V12	3,8098	1,0987	531,0
6.	V13	4,2203	,8872	531,0
7.	V14	4,4765	,8155	531,0
8.	V15	4,3842	,8396	531,0
9.	V16	4,0019	,9467	531,0
10.	V17	3,6139	1,1524	531,0
11.	V18	3,8663	,9976	531,0
12.	V19	4,3296	,9370	531,0

13.	V20	4,2128	,9427	531,0
14.	V21	4,2486	,9429	531,0
15.	V22	3,9247	,9722	531,0
16.	V23	3,6704	1,0879	531,0
17.	V24	3,8286	1,0845	531,0
18.	V25	4,0942	,9268	531,0
19.	V26	4,0734	,9577	531,0
20.	V27	4,0829	1,1043	531,0
21.	V28	4,1036	,9289	531,0
22.	V29	4,2316	,9382	531,0
23.	V30	3,9831	1,0451	531,0
24.	V31	3,9134	1,0675	531,0
25.	V32	3,9718	,9757	531,0
26.	V33	3,8851	1,0187	531,0
27.	V34	3,7137	1,0429	531,0
28.	V35	4,2787	,9642	531,0
29.	V36	4,1412	,9947	531,0
30.	V37	4,0810	,9271	531,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	121,0527	348,7783	18,6756	Variables 30

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V08	117,0847	329,0739	,5623	,9463
V09	117,2072	327,8815	,5556	,9464
V10	117,0132	329,1866	,4929	,9471
V11	116,9944	328,2283	,5480	,9465
V12	117,2429	326,4673	,5315	,9468
V13	116,8324	327,3247	,6437	,9457
V14	116,5763	331,5126	,5590	,9464
V15	116,6685	332,1880	,5190	,9467
V16	117,0508	326,1465	,6357	,9457
V17	117,4388	326,5486	,5018	,9472
V18	117,1864	325,4086	,6216	,9458
V19	116,7232	327,2911	,6079	,9459
V20	116,8399	326,5347	,6268	,9458
V21	116,8041	325,1729	,6680	,9454
V22	117,1281	324,6175	,6627	,9454
V23	117,3823	327,6706	,5059	,9470
V24	117,2241	322,8308	,6356	,9457
V25	116,9586	326,4813	,6401	,9457
V26	116,9793	327,6920	,5817	,9462
V27	116,9699	326,2519	,5341	,9467
V28	116,9492	325,5578	,6670	,9454
V29	116,8211	325,5396	,6604	,9455
V30	117,0697	326,2234	,5685	,9463
V31	117,1394	321,7617	,6757	,9452
V32	117,0810	323,8029	,6841	,9452
V33	117,1676	326,8869	,5661	,9463

V34	117,3390	324,9490	,6048	,9460
V35	116,7740	325,6658	,6374	,9457
V36	116,9115	323,9337	,6662	,9454
V37	116,9718	326,2124	,6482	,9456

### Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition): People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = ,3767\*  
 95,00% C.I.: Lower = ,3476 Upper = ,4083

F = 19,1313 DF = (530, 15370) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )  
 Average Measure Intraclass Correlation = ,9477\*\*  
 95,00% C.I.: Lower = ,9411 Upper = ,9539

F = 19,1313 DF = (530, 15370) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000 )

\*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

\*\* : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

### Reliability Coefficients

N of Cases = 531,0 N of Items = 30

Alpha = ,9477

## 7. Correlação de Pearson entre as Categorias do Estudo

### 7.1 Categorias definidas no Estudo

- Comprometimento: média das variáveis 08, 19, 21, 25, 30 e 33;
- Confiança: média das variáveis 11, 13, 22, 29, 35 e 36;
- Cooperação: média das variáveis 09, 17, 20, 28, 32 e 37;
- Poder: média das variáveis 10, 12, 14, 18, 27 e 34;
- Satisfação: média das variáveis 15, 16, 23, 24, 26 e 31.

### 7.2 Correlação de Pearson

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Comprometimento	4,0847	,67606	531
Confiança	4,1425	,69792	531
Cooperação	3,9714	,69452	531
Poder	3,9981	,67712	531
Satisfação	3,9787	,69512	531

## Correlations

		Comprometimento	Confiança	Cooperação	Poder	Satisfação
Comprometimento	Pearson Correlation	1	,778**	,801**	,737**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000
	N	531	531	531	531	531
Confiança	Pearson Correlation	,778**	1	,763**	,796**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	531	531	531	531	531
Cooperação	Pearson Correlation	,801**	,763**	1	,779**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000
	N	531	531	531	531	531
Poder	Pearson Correlation	,737**	,796**	,779**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000
	N	531	531	531	531	531
Satisfação	Pearson Correlation	,781**	,791**	,782**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	531	531	531	531	531

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 8. Correção para Atenuação

### 8.1 Fórmula da Correção para Atenuação (Guilford e Fruchter, 1973, p. 439)

A Correção de Atenuação é dada pela fórmula:

$$r_{\infty\omega} = \frac{r_{x,y}}{\sqrt{r_{xx} r_{yy}}}$$

Onde, “ $r_{\infty\omega}$ ” é a correlação corrigida, ou seja, desatenuada entre duas categorias; “x” representa a primeira categoria e “y” a segunda categoria. “ $r_{x,y}$ ” é a Correlação de Pearson entre as categorias “x” e “y”; “ $r_{xx}$ ” indica o Alfa de Cronbach da Categoria “x”; e “ $r_{yy}$ ” indica o Alfa de Cronbach da Categoria “y”

### 8.2 Cálculo da Correção para Atenuação

- $(r_{\text{Comprometimento, Confiança}})_{\infty\omega} \cong 0,778 / (0,791 \times 0,823)^{1/2} \cong 0,964$
- $(r_{\text{Comprometimento, Cooperação}})_{\infty\omega} \cong 0,801 / (0,791 \times 0,794)^{1/2} \cong 1$
- $(r_{\text{Comprometimento, Poder}})_{\infty\omega} \cong 0,737 / (0,791 \times 0,746)^{1/2} \cong 0,959$
- $(r_{\text{Comprometimento, Satisfação}})_{\infty\omega} \cong 0,781 / (0,791 \times 0,785)^{1/2} \cong 0,991$

$$e) (\Gamma_{\text{Confiança,Cooperação}}) \cong 0,763 / (0,823 \times 0,794)^{1/2} \cong 0,944$$

$$f) (\Gamma_{\text{Confiança,Poder}}) \cong 0,796 / (0,823 \times 0,746)^{1/2} \cong 1$$

$$g) (\Gamma_{\text{Confiança,Satisfação}}) \cong 0,791 / (0,823 \times 0,785)^{1/2} \cong 0,984$$

$$h) (\Gamma_{\text{Cooperação,Poder}}) \cong 0,779 / (0,794 \times 0,746)^{1/2} \cong 1$$

$$i) (\Gamma_{\text{Cooperação,Satisfação}}) \cong 0,782 / (0,794 \times 0,785)^{1/2} \cong 0,991$$

$$j) (\Gamma_{\text{Poder,Satisfação}}) \cong 0,719 / (0,746 \times 0,785)^{1/2} \cong 0,940$$

## 9. Análise Fatorial

### 9.1 Comunalidades

	Initial	Extraction
<b>08 Valoriza</b>	1,000	,463
09 Atitudes	1,000	,487
10 Espaço	1,000	,557
11 Competência	1,000	,664
12 Opinião	1,000	,591
13 Confiáveis	1,000	,533
14 Profissional	1,000	,671
15 Agradável	1,000	,427
16 Satisfatório	1,000	,511
17 Respeita	1,000	,697
18 Bem-Estar	1,000	,611
19 Esforços	1,000	,685
20 Perdue	1,000	,585
21 Longo Prazo	1,000	,568
22 Coerente	1,000	,585
23 Benefícios	1,000	,531
24 Orgulho	1,000	,668
25 Possível	1,000	,514
26 Falam Bem	1,000	,562
27 Pressão	1,000	,459
28 Cooperação	1,000	,573
29 Capacidade	1,000	,546
30 Comprometida	1,000	,498
31 Credencia	1,000	,604
32 Estimula	1,000	,592

	Initial	Extraction
33 Valorizo	1,000	,481
34 Decisões	1,000	,576
35 Integro	1,000	,554
36 Promete	1,000	,592
37 Parceria	1,000	,531

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## 9.2 Autovalores iniciais

### Total Variance Explained

Com pone nt	Initial Eigenval ues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumula tive %	Total	% of Variance	Cumulati ve %	Total	% of Variance	Cumulati ve %
1	12,140	40,467	40,467	12,140	40,467	40,467	11,987	39,957	39,957
2	1,367	4,555	45,022	1,367	4,555	45,022	1,425	4,750	44,707
3	1,300	4,333	49,355	1,300	4,333	49,355	1,292	4,307	49,014
4	1,085	3,617	52,972	1,085	3,617	52,972	1,110	3,701	52,714
5	1,025	3,416	56,388	1,025	3,416	56,388	1,102	3,673	56,388
6	,872	2,908	59,296						
7	,860	2,867	62,163						
8	,804	2,681	64,844						
9	,722	2,406	67,250						
10	,705	2,349	69,599						
11	,678	2,259	71,858						
12	,650	2,166	74,024						
13	,619	2,063	76,087						
14	,558	1,859	77,946						
15	,548	1,827	79,773						
16	,521	1,738	81,511						
17	,496	1,654	83,166						
18	,492	1,640	84,806						
19	,465	1,549	86,355						
20	,457	1,522	87,877						
21	,443	1,476	89,352						
22	,427	1,423	90,775						
23	,393	1,310	92,085						
24	,391	1,304	93,389						
25	,388	1,294	94,683						

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
26	,365	1,216	95,899						
27	,342	1,142	97,041						
28	,329	1,098	98,139						
29	,300	,999	99,137						
30	,259	,863	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 9.3 Matriz do Fator

Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
32 Estimula	,715				
31 Credencia	,708	-,309			
21 Longo Prazo	,702				
28 Cooperação	,701				
36 Promete	,699				
29 Capacidade	,697				
22 Coerente	,691				
37 Parceria	,681				
13 Confiáveis	,677				
25 Possível	,673				
35 Integro	,673				
24 Orgulho	,667			,415	
16 Satisfatório	,666				
20 Perdure	,664				
18 Bem-Estar	,652				-,312
19 Esforços	,644				-,494
34 Decisões	,637	-,305			
26 Falam Bem	,617		-,360		
30 Comprometida	,605	-,334			
33 Valorizo	,602				
14 Profissional	,597	,413		-,354	
08 Valoriza	,592				
09 Atitudes	,586	,300			
11 Competência	,584	,322	-,394		
27 Pressão	,571				
12 Opinião	,561	,315			,338

	Component				
15 Agradável	,554	,315			
23 Benefícios	,537			,445	
10 Espaço	,521	,343	,340		
17 Respeita	,533		,582		

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 5 components extracted.

#### 9.4 Matriz Rotada do Fator

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
31 Credencia	,737				
32 Estimula	,736				
28 Cooperação	,716				
21 Longo Prazo	,711				
29 Capacidade	,703				
36 Promete	,697				
35 Integro	,692				
37 Parceria	,687				
22 Coerente	,686				
25 Possível	,685				
20 Perdure	,676				
34 Decisões	,663				-,309
13 Confiáveis	,663				
24 Orgulho	,650		,337	,358	
18 Bem-Estar	,645				
30 Comprometida	,643				
16 Satisfatório	,633				
19 Esforços	,628				,532
33 Valorizo	,624				
26 Falam Bem	,616		,402		
27 Pressão	,589			-,312	
14 Profissional	,572			-,375	,337
11 Competência	,553		,539		
08 Valoriza	,551	,308			
09 Atitudes	,537	,382			
15 Agradável	,517	,362			
23 Benefícios	,515			,513	
10 Espaço	,472	,570			
12 Opinião	,521	,532			
17 Respeita	,515		-,566		

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.  
a Rotation converged in 5 iterations.

## ANEXO G - ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA)

### a) Variáveis Dependentes e Independentes:

A variável dependente do estudo é o Escore Geral, ou seja, a média de todas as 30 variáveis aplicadas no estudo para cada sujeito. As variáveis independentes são os fatores da ANOVA, isto é, dados que permitem estratificar os sujeitos através de categorias mutuamente exclusivas de algumas denominadas: Público (discente e docente), Gênero (masculino e feminino), Área (Administração e Comunicação Social) e Ingresso (2005 e 2004; 2003 e 2002; e 2001 ou anterior). Os fatores, suas respectivas categorias e o número de sujeitos em cada categoria estão descritos abaixo:

#### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Público	1	Discente	492
	2	Docente	35
Gênero	1	Masculino	223
	2	Feminino	304
Área	8	Administração	345
	9	Comunicação social	182
Ingresso	1	2005 e 2004	184
	2	2003 e 2002	156
	3	2001 ou anterior	187

Os fatores são representados pelas seguintes legendas:

V1 = Público

V2 = Gênero

V3 = Área

INGRES3 = Ingresso

### b) Efeitos de interação:

Os efeitos de interação, como descreve Malhotra (2001), são um importante problema que pode influenciar na correta interpretação de uma análise de variância (ANOVA). Dentro desta perspectiva é importante identificar se há algum efeito de interação entre os fatores estudados. Conforme se observa na última coluna da tabela seguinte, nenhuma interação é estatisticamente significativa (qualquer nível de significância estatística para as interações é muito maior do que 0,05). O fato de haver significância para o Modelo corrigido se deve unicamente a que o Intercepto é estatisticamente significativo. A interpretação para o Intercepto é que a média do escore Geral (variável dependente) é diferente de zero.

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Geral

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16,633 <sup>a</sup>	21	,792	2,129	,003
Intercept	1148,432	1	1148,432	3087,387	,000
V1 * V2	,281	1	,281	,754	,385
V1 * V3	3,418E-04	1	3,418E-04	,001	,976
V1 * INGRES3	,124	2	6,206E-02	,167	,846
V2 * V3	4,488E-02	1	4,488E-02	,121	,728
V2 * INGRES3	7,034E-03	2	3,517E-03	,009	,991
V3 * INGRES3	7,273E-02	2	3,637E-02	,098	,907
V1 * V2 * V3	2,565E-02	1	2,565E-02	,069	,793
V1 * V2 * INGRES3	3,058E-02	2	1,529E-02	,041	,960
V1 * V3 * INGRES3	,204	2	,102	,274	,760
V2 * V3 * INGRES3	1,945E-02	2	9,724E-03	,026	,974
V1 * V2 * V3 * INGRES3	,000	0	,	,	,
Error	187,848	505	,372		
Total	8774,104	527			
Corrected Total	204,481	526			

a. R Squared = ,081 (Adjusted R Squared = ,043)

### c) Efeitos Principais

A intensidade do efeito principal de cada fator estudado (variável independente) é o indicador do grau de influência que cada um tem sobre o escore geral (variável dependente), ou seja, conforme descreve Malhotra (2001)<sup>110</sup>, o valor de  $\eta^2$  determina a intensidade dos efeitos do fator, no caso, as variáveis de identificação analisadas, sobre o escore geral, determinando o quanto o mesmo difere ou se diferencia do geral, determinando o tamanho do efeito entre as populações. No teste entre os fatores, o modelo corrigido apresenta diferenciação, mas com baixo efeito total de 6,8%. Os efeitos principais estão descritos na tabela abaixo:

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Geral

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	13,830 <sup>a</sup>	5	2,766	7,559	,000	,068
Intercept	2165,440	1	2165,440	5917,591	,000	,919
V1	5,900	1	5,900	16,124	,000	,030
V2	2,181	1	2,181	5,960	,015	,011
V3	3,981	1	3,981	10,880	,001	,020
INGRES3	3,256	2	1,628	4,448	,012	,017
Error	190,651	521	,366			
Total	8774,104	527				
Corrected Total	204,481	526				

a. R Squared = ,068 (Adjusted R Squared = ,059)

<sup>110</sup>  $\eta^2$  ( $\eta^2$ ). A intensidade dos efeitos de  $X$  (variável independente ou fator) sobre  $Y$  (variável dependente) é medida por  $\eta^2$  ( $\eta^2$ ). O valor de  $\eta^2$  varia entre 0 e 1. (Malhotra, 2001, p. 432)

d) Comparações entre as médias das categorias da cada fator 'ceteris paribus'

## Estimated Marginal Means

### 1. Público

#### Estimates

Dependent Variable: V42 Geral

Público	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
1 Discente	3,978	,029	3,921	4,034
2 Docente	4,410	,104	4,205	4,615

#### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: V42 Geral

(I) Público	(J) Público	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	95% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
	2 Docente	-,432(*)	,108	,000	-,643	-,221
2 Docente	1 Discente	,432(*)	,108	,000	,221	,643

Based on estimated marginal means

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

#### Univariate Tests

Dependent Variable: V42 Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Contrast	5,900	1	5,900	16,124	,000	,030
Error	190,651	521	,366			

The F tests the effect of Público. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

### 2. Gênero

**Estimates**

Dependent Variable: V42 Geral

Gênero	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
1 Masculino	4,261	,064	4,136	4,387
2 Feminino	4,126	,058	4,012	4,240

**Pairwise Comparisons**

Dependent Variable: V42 Geral

(I) Gênero	(J) Gênero	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	95% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
	2 Feminino	,135(*)	,055	,015	,026	,244
2 Feminino	1 Masculino	-,135(*)	,055	,015	-,244	-,026

Based on estimated marginal means

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

**Univariate Tests**

Dependent Variable: V42 Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Contrast	2,181	1	2,181	5,960	,015	,011
Error	190,651	521	,366			

The F tests the effect of Gênero. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

**3. Área****Estimates**

Dependent Variable: V42 Geral

Área	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
8 Administração	4,294	,059	4,177	4,410
9 Comunicação social	4,094	,065	3,965	4,222

### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: V42 Geral

(I) Área	(J) Área	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	95% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
8 Administração	C9 Comunicação SO social	,200(*)	,061	,001	,081	,319
9 Comunicação social	8 Administração	-,200(*)	,061	,001	-,319	-,081

Based on estimated marginal means

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

### Univariate Tests

Dependent Variable: V42 Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Contrast	3,981	1	3,981	10,880	,001	,020
Error	190,651	521	,366			

The F tests the effect of Área. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

## 4. Ingresso

### Estimates

Dependent Variable: V42 Geral

Ingresso	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
1 2005 e 2004	4,286	,067	4,154	4,418
2 2003 e 2002	4,090	,069	3,954	4,225
3 2001 ou anterior	4,205	,065	4,078	4,332

### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: V42 Geral

(I) Ingresso	(J) Ingresso	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.(a)	95% Confidence Interval for Difference(a)	
					Lower Bound	Upper Bound
1 2005 e 2004	2 2003 e 2002	,197(*)	,066	,009	,038	,355
	3 2001 ou anterior	,081	,068	,699	-,082	,244
2 2003 e 2002	1 2005 e 2004	-,197(*)	,066	,009	-,355	-,038
	3 2001 ou anterior	-,116	,068	,275	-,280	,049
3 2001 ou anterior	1 2005 e 2004	-,081	,068	,699	-,244	,082
	2 2003 e 2002	,116	,068	,275	-,049	,280

Based on estimated marginal means

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

### Univariate Tests

Dependent Variable: V42 Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Contrast	3,256	2	1,628	4,448	,012	,017
Error	190,651	521	,366			

The F tests the effect of Ingresso. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

## ANEXO H - RELACIONAMENTO DO CORPO DISCENTE COM A UNIVATES – POR ÁREA DE FORMAÇÃO

TABELA 1 – Gênero dos informantes

Sexo	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Feminino	104	60,12%	112	34,57%	216	43,46%
Masculino	69	39,88%	211	65,12%	280	56,34%
Questionários não respondidos	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

TABELA 2 – Curso no qual está se graduando

Curso no qual está se graduando	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Administração	0	0,00%	163	50,31%	163	32,80%
Análise de Sistemas	0	0,00%	47	14,51%	47	9,46%
Comércio Exterior	0	0,00%	74	22,84%	74	14,89%
Negócios Agroindustriais	0	0,00%	40	12,35%	40	8,05%
Jornalismo	59	34,10%	0	0,00%	59	11,87%
Publicidade e Propaganda	72	41,62%	0	0,00%	72	14,49%
Relações Públicas	42	24,28%	0	0,00%	42	8,45%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

TABELA 3 – Ano em que ingressou na Univates

Ano ingresso na Univates	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
2005	62	35,84%	64	19,75%	126	25,35%
2004	29	16,76%	24	7,41%	53	10,66%
2003	32	18,50%	43	13,27%	75	15,09%
2002	28	16,18%	47	14,51%	75	15,09%
2001	14	8,09%	43	13,27%	57	11,47%
2000	5	2,89%	42	12,96%	47	9,46%
1999	1	0,58%	28	8,64%	29	5,84%
Antes de 1999.	1	0,58%	31	9,57%	32	6,44%
Quando?						
1998	0	0,00%	16	4,94%	16	3,22%
1997	0	0,00%	4	1,23%	4	0,80%
1996	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
1995	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
1994	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%

**Continuação...**

Ano ingresso na Univates	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1992	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
1990	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
1988	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
1986	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
1983	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Questionários não respondidos	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

TABELA 4 – Disciplinas já cursadas

Disciplinas cursadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 9 disciplinas	70	40,46%	71	21,91%	141	28,37%
De 10 a 19 disciplinas	54	31,21%	60	18,52%	114	22,94%
De 20 a 29 disciplinas	34	19,65%	65	20,06%	99	19,92%
De 30 a 39 disciplinas	14	8,09%	76	23,46%	90	18,11%
40 disciplinas ou mais	0	0,00%	49	15,12%	49	9,86%
Questionários não respondidos	1	0,58%	3	0,93%	4	0,80%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

Dentre os 497 respondentes da pesquisa, o número mínimo de disciplinas cursadas é de 1 disciplina e o máximo de 49. A média é de 20,07 disciplinas cursadas.

TABELA 5 – Até três palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com seus públicos

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Confiança	47	27,17%	93	28,70%	140	28,17%
Respeito	51	29,48%	57	17,59%	108	21,73%
Comprometimento	30	17,34%	53	16,36%	83	16,70%
Responsabilidade	21	12,14%	34	10,49%	55	11,07%
Credibilidade	26	15,03%	25	7,72%	51	10,26%
Comunicação	23	13,29%	26	8,02%	49	9,86%
Honestidade	11	6,36%	35	10,80%	46	9,26%
Qualidade	10	5,78%	36	11,11%	46	9,26%
Fidelidade	11	6,36%	29	8,95%	40	8,05%
Atendimento	10	5,78%	29	8,95%	39	7,85%
Cooperação	14	8,09%	25	7,72%	39	7,85%
Transparência	11	6,36%	27	8,33%	38	7,65%
Competência	4	2,31%	28	8,64%	32	6,44%
Ética	15	8,67%	17	5,25%	32	6,44%
Parceria	7	4,05%	25	7,72%	32	6,44%
Satisfação	7	4,05%	21	6,48%	28	5,63%
Valorização	11	6,36%	17	5,25%	28	5,63%
Organização	6	3,47%	18	5,56%	24	4,83%
Compromisso	7	4,05%	16	4,94%	23	4,63%

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atenção	6	3,47%	11	3,40%	17	3,42%
Relacionamento	5	2,89%	10	3,09%	15	3,02%
Sinceridade	7	4,05%	8	2,47%	15	3,02%
Seriedade	4	2,31%	10	3,09%	14	2,82%
Dedicação	4	2,31%	9	2,78%	13	2,62%
Conhecimento	4	2,31%	8	2,47%	12	2,41%
Agilidade	2	1,16%	9	2,78%	11	2,21%
Clareza	4	2,31%	7	2,16%	11	2,21%
Informação	4	2,31%	7	2,16%	11	2,21%
Marketing	2	1,16%	9	2,78%	11	2,21%
Interesse	6	3,47%	4	1,23%	10	2,01%
Amizade	4	2,31%	5	1,54%	9	1,81%
Profissionalismo	1	0,58%	8	2,47%	9	1,81%
Segurança	3	1,73%	5	1,54%	8	1,61%
Coerência	1	0,58%	6	1,85%	7	1,41%
Compreensão	1	0,58%	6	1,85%	7	1,41%
Objetividade	1	0,58%	6	1,85%	7	1,41%
Pontualidade	4	2,31%	3	0,93%	7	1,41%
Preço	1	0,58%	6	1,85%	7	1,41%
Eficiência	2	1,16%	4	1,23%	6	1,21%
Flexibilidade	1	0,58%	5	1,54%	6	1,21%
Interação	5	2,89%	1	0,31%	6	1,21%
Lealdade	3	1,73%	3	0,93%	6	1,21%
Bom Atendimento	0	0,00%	5	1,54%	5	1,01%
Propaganda	2	1,16%	3	0,93%	5	1,01%
Ambiente	1	0,58%	3	0,93%	4	0,80%
Empatia	2	1,16%	2	0,62%	4	0,80%
Feedback	2	1,16%	2	0,62%	4	0,80%
Gerenciamento	3	1,73%	1	0,31%	4	0,80%
Integração	2	1,16%	2	0,62%	4	0,80%
Necessidade	1	0,58%	3	0,93%	4	0,80%
Planejamento	3	1,73%	1	0,31%	4	0,80%
Resultado	1	0,58%	3	0,93%	4	0,80%
Troca	1	0,58%	3	0,93%	4	0,80%
Aproximação	0	0,00%	3	0,93%	3	0,60%
Atitude	2	1,16%	1	0,31%	3	0,60%
Colaboração	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Crescimento	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Criatividade	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Disponibilidade	0	0,00%	3	0,93%	3	0,60%

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Entendimento	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Igualdade	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Imagem	3	1,73%	0	0,00%	3	0,60%
Integridade	0	0,00%	3	0,93%	3	0,60%
Interatividade	2	1,16%	1	0,31%	3	0,60%
Justiça	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Participativa	2	1,16%	1	0,31%	3	0,60%
Promoção	3	1,73%	0	0,00%	3	0,60%
Publicidade	0	0,00%	3	0,93%	3	0,60%
Trabalho	0	0,00%	3	0,93%	3	0,60%
Apoio	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Colaboração	1	0,58%	2	0,62%	3	0,60%
Bem-estar	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Benefícios	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Capacitação	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Caráter	2	1,16%	0	0,00%	2	0,40%
Competitividade	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Desenvolvimento	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Diálogo	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Diversidade	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Empenho	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Estabilidade	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Estrutura	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Expectativa	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Futuro	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Idoneidade	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Inovação	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Liberdade	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Lucro	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Negociação	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Rapidez	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Realização	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Reciprocidade	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reconhecimento	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Serenidade	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
União	1	0,58%	1	0,31%	2	0,40%
Útil	0	0,00%	2	0,62%	2	0,40%
Abertura	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Aceitar sugestões	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Acessibilidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Afinidade	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Alcance	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Ativa	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Atualização	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Auto-imagem	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Autoridade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Bom	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Bom relacionamento	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Capacidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Carisma	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Cliente	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Coleguismo	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Companheirismo	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Compatibilidade	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Comportamento	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Consideração	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Continuado	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Contrapartida	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Controle	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Cooperativismo	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Cordialidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Democrática	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Desafios	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Desempenho	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Dignidade	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Dinâmica	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dinamismo	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Direta	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Disposição	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Divisão	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Eficácia	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Empreendedorismo	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Envolvimento	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Equipe	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Escutar	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Esforço	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Espontâneo	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Estímulo	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Estratégia	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Eventos	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Evolução	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Exatidão	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Excelência	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Financeiro	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Frequência	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Garra	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Harmonia	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Humildade	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Idéias	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Identificação	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Imparcialidade	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Importante	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Importantíssimo	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Incentivo	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Instrução	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Investimentos	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Liderança	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Lisura	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Localidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Logística	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Marca	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Mensalidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Moderna	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Moral	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Motivação	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Oportunidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Ordem	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Orientação	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Ouvir	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Paciência	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Persistência	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Personalizado	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Possibilidades	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Postura	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Precisão	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Preocupação	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Preparação	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Prestação	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Prestativa	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Prestígio	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Proximidade	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Realidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Respostas	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Serviço	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Simpatia	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Simplicidade	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Sintonia	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Preocupação	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Preparação	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Prestação	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Social	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
Sólida	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%

Palavras citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Tecnologia	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Troca de idéias	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Valorizar cliente	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Vantagem	0	0,00%	1	0,31%	1	0,20%
Verdadeira	1	0,58%	0	0,00%	1	0,20%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>-</b>	<b>324</b>	<b>-</b>	<b>497</b>	<b>-</b>

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

TABELA 6 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores de Relacionamento da Univates com o aluno

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
Tanto a Univates me valoriza como pessoa quanto eu a valorizo como instituição.	3,82	0,99	3,99	0,89	3,93	0,93
A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas.	3,68	1,12	3,93	0,94	3,85	1,01
A Univates possibilita que pessoas como eu tenham espaço para dar sua opinião.	3,97	1,07	4,08	1,03	4,04	1,04
A comunidade, em geral, tem confiança na competência da Univates.	3,97	1,03	4,15	0,98	4,09	1,00
Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.	3,64	1,17	3,89	1,08	3,80	1,12
As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.	4,14	0,94	4,29	0,85	4,24	0,88
No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates, temos atitudes profissionais.	4,42	0,78	4,49	0,85	4,47	0,83
A Univates proporciona um ambiente agradável para estar.	4,43	0,76	4,34	0,90	4,37	0,85
O relacionamento estabelecido entre eu e a Univates é satisfatório para ambos.	3,93	0,95	4,07	0,96	4,03	0,96
A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	3,68	1,24	3,66	1,21	3,67	1,22
As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de ambos.	3,79	1,03	3,88	1,00	3,85	1,01

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
Noto que os esforços feitos, tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	4,29	0,90	4,36	0,97	4,34	0,95
Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.	4,14	1,02	4,26	0,90	4,22	0,94
Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	4,25	0,99	4,27	0,92	4,26	0,94
A Univates trata as pessoas de forma coerente e justa.	3,85	1,04	3,99	0,96	3,94	0,99
Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	3,62	1,08	3,71	1,12	3,68	1,11
Os alunos têm orgulho de estudar na Univates.	3,65	1,13	3,88	1,07	3,80	1,10
A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os alunos seja o melhor possível.	4,01	0,92	4,13	0,93	4,09	0,93
As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	3,94	1,06	4,15	0,90	4,08	0,96
Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minha quanto da Univates, em nosso relacionamento.	4,01	1,23	4,24	1,03	4,16	1,11
A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.	3,98	0,98	4,16	0,91	4,10	0,93
As ações realizadas, tanto por mim quanto pela Univates, estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.	4,11	0,96	4,32	0,91	4,25	0,94
A Univates esta comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.	4,09	1,01	4,03	1,09	4,05	1,06
O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.	3,95	1,04	3,91	1,12	3,93	1,09
A Univates estimula a cooperação entre ela e os alunos.	3,95	1,02	3,98	0,98	3,97	0,99
Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.	3,84	1,05	3,96	1,01	3,92	1,03

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos alunos.	3,64	1,12	3,78	1,05	3,73	1,07
O relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado.	4,10	1,07	4,36	0,90	4,27	0,97
A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	4,08	1,07	4,19	0,97	4,16	1,00
O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e a solidariedade.	4,03	0,98	4,08	0,91	4,07	0,94
<b>Média Geral dos itens</b>	<b>3,96</b>	<b>0,64</b>	<b>4,09</b>	<b>0,63</b>	<b>4,04</b>	<b>0,64</b>

(\*) M = Média

(\*\*) DP = Desvio-padrão

## ANEXO I - RELACIONAMENTO DO CORPO DOCENTE COM A UNIVATES – POR ÁREA DE FORMAÇÃO

TABELA 1 – Sexo dos informantes

Sexo	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Feminino	3	30,00%	5	20,00%	8	22,86%
Masculino	7	70,00%	20	80,00%	27	77,14%
TOTAL OBS.	10	100%	25	100%	35	100%

TABELA 2 – Ano em que ingressou na Univates

Ano ingressou na Univates	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1992	-	-	1	4,00%	1	2,86%
1995	-	-	2	8,00%	2	5,71%
1996	-	-	1	4,00%	1	2,86%
1998	-	-	2	8,00%	2	5,71%
1999	1	10,00%	4	16,00%	5	14,29%
2000	-	-	7	28,00%	7	20,00%
2001	1	10,00%	3	12,00%	4	11,43%
2002	-	-	1	4,00%	1	2,86%
2003	4	40,00%	2	8,00%	6	17,14%
2004	2	20,00%	-	-	2	5,71%
2005	1	10,00%	2	8,00%	3	8,57%
Questionários não respondidos	1	10,00%	-	-	1	2,86%
TOTAL OBS.	10	100%	25	100%	35	100%

TABELA 3 – Experiência, em anos, como professor universitário

Experiência professor universitário	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Até 3 anos	2	20,00%	5	20,00%	7
De 4 a 6 anos	4	40,00%	8	32,00%	12	34,29%
De 7 a 9 anos	2	20,00%	8	32,00%	10	28,57%
De 10 a 12 anos	0	0,00%	3	12,00%	3	8,57%
13 anos e acima	2	20,00%	1	4,00%	3	8,57%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

TABELA 4 – Até três palavras que caracterizam o relacionamento de uma organização com seus públicos

Palavras Citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Confiança	5	50,00%	6	24,00%	11	31,43%
Comprometimento	0	0,00%	9	36,00%	9	25,71%
Comunicação	1	10,00%	7	28,00%	8	22,86%
Cooperação	1	10,00%	5	20,00%	6	17,14%
Respeito	1	10,00%	4	16,00%	5	14,29%
Integração	1	10,00%	2	8,00%	3	8,57%
Transparência	1	10,00%	2	8,00%	3	8,57%
Imagem	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
Integridade	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
Lealdade	1	10,00%	1	4,00%	2	5,71%
Necessidade	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
Objetividade	0	0,00%	2	8,00%	2	5,71%
Parceria	1	10,00%	1	4,00%	2	5,71%
Seriedade	1	10,00%	1	4,00%	2	5,71%
Afinidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Aprimoramento	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Atendimento	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Auto-realização	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Boa comunicação	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Capacidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Coerência	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Colaboração	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Compromisso	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Conflito	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Conhecimento	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Consideração	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Cordialidade	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Direta	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Disponibilidade	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Eficiência	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Empatia	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Foco	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Honestidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%

Palavras Citadas	Comunicação Social		Administração		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Informação	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Interesse	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Justiça	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Longevidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Longo Prazo	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Motivação	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Objetiva	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Objetivos	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Participação	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Proatividade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Produtos qualidade	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Profissionalismo	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Proximidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Reconhecimento	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Relacionamento	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Responsabilidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Resposta	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Satisfação	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Segurança	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Serviço	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Sustentabilidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Troca	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Valor	1	10,00%	0	0,00%	1	2,86%
Valorização	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
Velocidade	0	0,00%	1	4,00%	1	2,86%
TOTAL OBS.	10	-	25	-	35	-

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

TABELA 5 – Média e Desvio-Padrão dos indicadores de relacionamento da Univates com o professor

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
Tanto a Univates me valoriza como pessoa quanto eu a valorizo como instituição.	4,44	0,53	4,64	0,57	4,59	0,56
A Univates estimula as atitudes de cooperação entre as pessoas.	4,11	0,60	4,16	0,62	4,15	0,61
A Univates possibilita que pessoas como eu tenham espaço para dar sua opinião.	4,22	0,83	4,46	0,93	4,39	0,90
A comunidade, em geral, tem confiança na competência da Univates.	4,83	0,41	4,52	0,51	4,58	0,50
Na Univates, as pessoas podem expressar sua opinião livremente.	4,38	0,74	4,17	0,92	4,22	0,87

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
As ações realizadas tanto por mim quanto pela Univates são confiáveis, pois se caracterizam pela coerência.	4,75	0,46	4,68	0,48	4,70	0,47
No relacionamento que nós mantemos, tanto eu quanto a Univates, temos atitudes profissionais.	4,89	0,33	4,84	0,37	4,85	0,36
A Univates proporciona um ambiente agradável para estar.	4,80	0,42	4,64	0,49	4,69	0,47
O relacionamento estabelecido entre eu e a Univates é satisfatório para ambos.	4,33	0,50	4,46	0,66	4,42	0,61
A Univates respeita as pessoas que possuem dificuldades, sejam econômicas ou sociais.	4,50	0,58	4,23	0,69	4,27	0,67
As decisões tomadas, tanto por mim quanto pela Univates, levam em consideração o bem-estar de ambos.	4,13	0,64	4,60	0,58	4,48	0,62
Noto que os esforços feitos, tanto pela Univates quanto por mim, buscam o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.	4,63	0,52	4,64	0,49	4,64	0,49
Tanto eu quanto a Univates nos esforçamos para que o nosso relacionamento perdure.	4,86	0,38	4,64	0,70	4,69	0,64
Tanto eu quanto a Univates consideramos muito importante manter o relacionamento no longo prazo.	4,43	0,53	4,64	0,64	4,59	0,61
A Univates trata as pessoas de forma coerente e justa.	4,33	0,50	4,38	0,58	4,36	0,55
Os benefícios alcançados hoje, tanto por mim quanto pela Univates, são maiores que os esperados no início do nosso relacionamento.	3,00	1,20	4,24	0,66	3,94	0,97
Os professores têm orgulho de trabalhar na Univates.	4,44	0,53	4,83	0,38	4,73	0,45
A Univates se esforça para garantir que o relacionamento com os professores seja o melhor possível.	4,22	0,97	4,68	0,56	4,56	0,70
As pessoas da comunidade que conhecem a Univates, geralmente, falam bem dela.	4,75	0,46	4,68	0,48	4,70	0,47
Nunca ocorreram atitudes de pressão ou de indução, tanto minha quanto da Univates, em nosso relacionamento.	4,33	1,32	4,08	1,02	4,15	1,09

Indicadores	Comunicação Social		Administração		Total	
	M*	DP**	M	DP	M	DP
A cooperação, tanto minha quanto da Univates, é uma característica do nosso relacionamento.	4,56	0,73	4,60	0,58	4,59	0,61
As ações realizadas, tanto por mim quanto pela Univates, estão baseadas na capacidade e na competência de cada uma das partes.	4,56	1,01	4,72	0,46	4,68	0,64
A Univates esta comprometida em manter um relacionamento de longo prazo comigo.	4,43	0,79	4,55	0,60	4,52	0,63
O retorno que eu e a Univates temos com o nosso relacionamento credencia-nos a continuá-lo por muitos anos.	4,38	0,74	4,52	0,65	4,48	0,67
A Univates estimula a cooperação entre ela e os professores.	4,20	0,63	4,67	0,48	4,53	0,56
Comparando com outras organizações do setor, eu valorizo mais o relacionamento com a Univates.	4,44	1,13	4,70	0,56	4,63	0,75
A Univates toma decisões levando em consideração a opinião dos professores.	3,75	0,71	4,04	0,84	3,97	0,81
O relacionamento entre eu e a Univates é íntegro e honesto, pois cumprimos o que está acordado.	4,89	0,33	4,96	0,20	4,94	0,24
A Univates tem competência suficiente para realizar o que promete.	4,63	0,52	4,80	0,41	4,76	0,44
O ambiente que se encontra no campus da Univates estimula a parceria e a solidariedade.	4,67	0,50	4,48	0,65	4,53	0,61
<b>Média Geral dos itens</b>	<b>4,48</b>	<b>0,38</b>	<b>4,54</b>	<b>0,31</b>	<b>4,52</b>	<b>0,33</b>

(\*) M = Média

(\*\*) DP = Desvio-padrão