

DALTON GOULART VALADARES

Flavio Proença. LACAL

MARKETING PÚBLICO INSTITUCIONAL

**A aplicação de técnicas de relações públicas e de marketing à
esfera pública e governamental**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

**Curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* de Especialização em Gestão
Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**

São Paulo, 2005

SUMÁRIO:	PÁGINA
1. Introdução.....	11
2. Metodologia.....	11
Referencial teórico:	
Cap. I	
3. <i>Marketing</i>	14
4. Relações Públicas.....	19
5. Relações Públicas e <i>Marketing</i>	23
6. <i>Marketing</i> Institucional.....	25
Referências bibliográficas.....	28
Cap. II	
7. Administração Pública	29
8. <i>Marketing</i> Público	32
9. Relações Públicas Governamentais	33
10. Comunicação Pública	41
Referências bibliográficas	48
Cap. III	
11. O que seria o <i>Marketing</i> Público Institucional?	50
12. Enquete sobre Carências da Comunicação e <i>Marketing</i> Públicos	51
13. <i>Cases</i> de Produtos e Serviços Desenvolvidos por Empresas de Natureza Pública que Assemelham-se à hipótese do <i>Marketing</i> Público Institucional*	54
14. Modelo de Plano Estratégico de <i>Marketing</i> Público Institucional	61
Referências bibliográficas	64
15. Conclusão	65
16. Bibliografia	66
17. Anexos	68

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo traçar um panorama das Relações Públicas e do *marketing* atualmente praticados por instituições públicas brasileiras, a fim de estabelecer a hipótese do *marketing* voltado para o fortalecimento da imagem de empresas do serviço público, que poderia intitular-se *marketing* público institucional.

Compreende um estudo exploratório sobre as técnicas e variáveis que compõem o *marketing* institucional de empresas públicas, o qual, agregado a um estudo de casos de projetos de *marketing* público e a uma enquête sobre as principais dificuldades enfrentadas por profissionais de empresas do mesmo segmento, permitiu delinear o campo de estudo necessário para o estabelecimento da hipótese do *marketing* público institucional.

Trata, também, este trabalho de contribuir para a formulação de um modelo de *marketing* e comunicação sinérgico para organizações públicas ou voltadas para fins públicos, que seriam basicamente as organizações que procuram servir ao cidadão e ao público contribuinte sob o controle direto ou indireto do Estado.

Foi escolhida, para efeito de apresentação, a abordagem analítico-descritiva, que sem dúvida constitui indicação razoável para a análise teórica dessas organizações.

2. Metodologia

Através de experiências pessoais e profissionais, e de maneira empírica, identificamos a existência de uma diversidade de produtos e serviços produzidos pela administração pública, que estariam bem planejados e implementados, atingindo a reais necessidades da população. Era, portanto, necessário admitir a existência de um desvio ou falha na comunicação entre a sociedade civil e suas instituições públicas visto que a imagem que se apresentava dos serviços públicos não era exatamente a de geradores de serviços ou produtos de exímia ou efetiva qualidade.

Acreditava-se que a falta de incentivo e investimentos nas estruturas de comunicação e marketing de empresas públicas, agregada a fatores de ordem política e burocrática, prejudicava a operacionalização dos serviços de comunicação e marketing institucional.

O objetivo geral da presente monografia é o de apresentar as variáveis que compõe o marketing e comunicação públicos, procurando desenvolver de forma ordenada o campo de estudo necessário para a compreensão de sua utilidade e aplicabilidade na esfera estatal, representada, neste contexto, pelas instituições públicas. O objetivo específico é o de apresentar a hipótese intitulada “marketing público institucional”, uma sugestão de terminologia e modelo de marketing institucional a ser praticado especificamente por instituições públicas que acreditamos ser de caráter original, pelo menos no que diz respeito à terminologia propriamente dita.

Consideramos o objeto desta monografia como tema relevante pois certamente apresenta elementos como:

- a) Lacuna no estado atual da pesquisa deste problema;
- b) Implica em um amplo conjunto de problemas na sociedade civil;
- c) É relativo a um conjunto bastante significativo da população, se não toda ela;
- d) Permitirá investigações que contribuam para o conhecimento do campo de estudo envolvido: O marketing institucional de empresas públicas;
- e) Contribui para a compreensão de conceitos importantes;
- f) Possibilita a exploração eficaz de técnicas de observação e análise.

Acreditamos que a falta de incentivo e investimentos nas estruturas de comunicação e marketing da maioria das empresas públicas prejudica a operacionalização de suas atividades restringindo os assessores de comunicação a solucionadores de problemas ou “bombas” de última hora, agindo na maioria das vezes de forma reativa.

O primeiro objetivo de nossa hipótese foi o de testar sua existência identificando as deficiências na comunicação institucional de empresas públicas. Para isso foi necessário delinear, com a realização de uma enquête, as principais carências ou dificuldades na comunicação e no marketing em órgãos da administração pública. O segundo objetivo era de posteriormente, ao final do trabalho, apresentar a sugestão de um modelo de planejamento estratégico de marketing público institucional que colaborasse para a solução destas mesmas dificuldades, e que necessitará ainda ser testado para sua efetiva comprovação.

A enquête, agregada ao referencial teórico e ao estudo de casos, fundamentou a base para a sugestão da hipótese.

Como pesquisa bibliográfica, livros, artigos, teses e revistas de diversos autores foram utilizados para o estudo.

Foi utilizado material bibliográfico focado nos seguintes temas:

Marketing, Marketing Institucional, Marketing Público, Marketing Governamental, Marketing Político, Direito Administrativo, Administração Pública, Relações Públicas Governamentais, Comunicação Pública, Comunicação Governamental, Comunicação Organizacional, Comunicação Institucional, Pesquisa em Comunicação e Metodologia Científica.

O universo de nossa enquête foi de instituições públicas de diferentes segmentos. A amostra foi de profissionais de comunicação especializados no assunto, integrantes do serviço público e também da iniciativa privada. O critério de seleção desta amostra deveu-se ao grau de informação a ser coletado, que requeria a avaliação de especialistas no tema proposto. A técnica de coleta utilizada foi o questionário seguindo a metodologia de pesquisa qualitativa, incluindo questões abertas e instigando os profissionais pesquisados ao detalhamento de todos os problemas e oportunidades desta área.

Importante esclarecer que esta enquête não se caracterizou como forma científica de pesquisa social, mas sim como um simples levantamento de dados para a identificação de problemas e dificuldades enfrentadas por instituições públicas que possibilitasse um acréscimo de informações ao objetivo deste trabalho.

Referencial teórico

Capítulo I

3. Marketing

Vejamos então alguns conceitos de *marketing* segundo diversos autores.

O desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor (American Marketing Association).

Um dos maiores clássicos do *marketing*, Philip Kotler (1), começa assim a sua definição:

O *marketing* é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entanto, o *marketing* é muito mais do que uma função isolada - é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do *marketing* é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relação de valor com clientes importantes.

Já um clássico nacional, Raimar Richers (2), diz que as finalidades básicas do *marketing* são detectar espaços abertos (oportunidades abertas no mercado e demandas insatisfatoriamente satisfeitas) e ocupar esses espaços. Mas detectar e ocupar pressupõe que não basta ter um bom produto e fazer uma intensa promoção. Para que isso ocorra satisfatoriamente, existem as 4 funções do *marketing*, ou Teoria dos 4 As de Richers: Análise (investigação para compreender as forças do mercado); Adaptação (ajustamento da oferta da empresa às forças externas); Ativação (que são medidas para fazer o produto chegar aos mercados definidos, entre elas a propaganda); Avaliação (investigação e interpretação dos resultados - preparando-se para o futuro). Essas 4 funções devem girar em torno dos objetivos e metas gerais da empresa. Portanto, a propaganda é apenas uma parte do composto, ou *mix* de *marketing*.

Alguns conceitos são chaves e precisam ser melhor entendidos. São eles: necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, relacionamentos, mercados.

O conceito mais básico do *marketing* é o das necessidades humanas (físicas, sociais e individuais, etc), necessidades que não são criadas pelos profissionais de *marketing*. Quando uma necessidade não é satisfeita, as pessoas procuram uma maneira de reduzi-la ou satisfazê-la. Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e individualidade. A depender da realidade, as necessidades se manifestam por desejos diferentes. Já as demandas são desejos que podem ser atendidos (ou comprados), pois os desejos são ilimitados e os recursos são limitados. Mas, para o *marketing*, a transação não deve ser passageira. O fundamental é construir um relacionamento, ou seja, uma relação de longo prazo para transações mais lucrativas.

Assim, mercado são compradores reais e potenciais de um produto, que têm necessidades e desejos que podem ser satisfeitos por valores, por meio de uma troca, uma transação e, preferencialmente, um relacionamento, no qual vendedores não vendem somente produtos, mas também comunicações (sobre seu produto), e recebem não somente dinheiro, mas informações (sobre necessidades e desejos).

E, como podemos ver, entre desejos e demanda existe uma diferença, pois desejos são ilimitados e recursos são limitados – ou seja, a produção pode crescer e os desejos diminuir ou se modificarem.

Resolver esse problema é uma tarefa para a administração de *marketing*.

Em certas ocasiões pode haver demanda adequada, demanda irregular, demanda em excesso, ou até mesmo não haver demanda alguma, e a administração de *marketing* deve encontrar formas de lidar com esses diferentes tipos de demanda. A administração de *marketing* preocupa-se não apenas em descobrir e ampliar a demanda, como também em mudá-la ou até mesmo reduzi-la. Kotler (3).

A organização estima o nível desejado de transações com um mercado. Em qualquer época, o nível da demanda real pode estar abaixo, igual ou acima do nível desejado de demanda. Isso conduz a oito estados diferentes de demanda e tarefas específicas de *marketing* para cada estado de demanda.

As Tarefas Básicas do *Marketing* (4)

	Estado da Demanda	Tarefa de <i>Marketing</i>	Nome da Tarefa
1	Negativa	Corrigir a demanda	<i>Marketing</i> de conversão
2	Inexistente	Criar a demanda	<i>Marketing</i> de estímulo
3	Latente	Desenvolver a demanda	<i>Marketing</i> de desenvolvimento
4	Declinante	Revitalizar a demanda	<i>Marketing</i> de revitalização
5	Irregular	Sincronizar a demanda	<i>Marketing</i> de sincronização
6	Plena	Manter a demanda	<i>Marketing</i> de manutenção
7	Excessiva	Reduzir a demanda	<i>Marketing</i> de redução
8	Indesejada	Destruir a demanda	<i>Marketing</i> de eliminação

Profissionais de *marketing* utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas de seus mercados-alvo. Essas ferramentas constituem o *mix de marketing*, modelo que preferimos utilizar para o desenvolvimento da hipótese sobre o *marketing* público institucional.

Mix de *marketing* (ou composto de *marketing*) é o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo.

Kotler (5) apresenta o idealizador dessa teoria, MacCarthy, que classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos, os quais denominou “Os 4 Ps do *marketing*: Produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês *product, price, place* e *promotion*)”.

As variáveis específicas de *marketing* sob cada P seriam as seguintes:

Produto: Variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

Preço: Preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento.

Praça: Canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte.

Promoção: Promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e *marketing* direto.

As decisões de *mix de marketing* devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais.

Normalmente a empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo. Mas ela só pode desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição a longo prazo. Dessa maneira, a curto prazo, a empresa geralmente realiza menos mudanças de *mix de marketing* de um período para outro do que a variedade de decisões de *mix de marketing* pode sugerir. Observe que os 4 Ps representa a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de *marketing* disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista da empresa compradora, cada ferramenta de *marketing* é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Robert Lauterborn (5) sugeriu que os 4 Ps corresponderiam aos 4 Cs dos clientes:

Produto – Cliente (solução para o)

Preço – Custo (para o cliente)

Praça – Conveniência

Promoção – Comunicação

“Empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva”. (5)

E esse é o objetivo do trabalho: colaborar para o estabelecimento de uma melhor relação entre as empresas públicas e seus consumidores, pela implementação de técnicas de *marketing*, especificamente as de *marketing* institucional, seguindo o modelo dos 4 Ps de McCarthy.

Simplificando: um excelente produto, com ótima logística, custos competitivos e uma comunicação persuasiva.

É importante também estabelecer a diferenciação entre o *marketing* convencional e o *marketing* estratégico (6). Essa evolução de maneira alguma contraria a teoria dos 4 Ps, mas, ao contrário, a reforça, apresentando a evolução conceitual do *marketing* ao longo do tempo.

Diferenças de perspectiva entre *marketing* convencional (antigo) e *marketing* estratégico (moderno):

Unidade de Planejamento:

marketing convencional: produto individual.

marketing estratégico: linha de produtos. Portfólio – unidade estratégica de negócios.

Escopo de Mercado:

marketing convencional: tratado como um dado.

marketing estratégico: escolhas estratégicas.

Objetivos, metas de desempenho:

marketing convencional: vendas, participação de mercado.

marketing estratégico: lucro, fluxo de caixa, participação de mercado, crescimento.

Concorrência:

marketing convencional: satisfação dos consumidores por meio do *marketing - mix*.

marketing estratégico: atinge a concorrência por meio de capacidades totais.

Horizonte de planejamento:

marketing convencional: plano anual.

marketing estratégico: longo prazo.

Posicionamento de *marketing*:

marketing convencional: uma das áreas funcionais.

marketing estratégico: parte de um planejamento integrado de negócios.

4. Relações Públicas

A Associação Brasileira de Relações Públicas define Relações Públicas como o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração pública para estabelecer e manter uma mútua compreensão entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.

A International Public Relations Association (IPRA) caracteriza como Relações Públicas a arte e a ciência de analisar tendências, prever conseqüências, assessorar os líderes das organizações (alta administração) e implantar programas de ação planejada que sirvam tanto aos interesses da organização como aos do público considerado.

O presente trabalho apóia-se na idéia das Relações Públicas como intermediadora entre organização e público, de forma política e estratégica.

A função estratégica das relações públicas

Para Philip Lesly, (7), relações públicas é um fenômeno e uma necessidade de nossos tempos. O Mundo tornou-se mais complexo pela tecnologia, educação, explosão da comunicação, diversidade de públicos e pessoas com opiniões próprias, ao contrário do passado. Para se governar seria necessário o apoio dessas pessoas. A comunicação é cada vez mais dinâmica e democrática. Dinâmica devido à evolução tecnológica, que possibilitou rapidez ao acesso às informações, e também democrática, já que meios de comunicação como as TVs fechadas e a internet possibilitaram a inúmeras pessoas de localidades pouco desen-

volvidas e distantes um leque de informações mais do que revolucionário – e inimaginável há 10 ou 15 anos. Tal desenvolvimento exigiu das organizações um maior cuidado com sua comunicação e seus respectivos objetivos. Hoje, um escândalo em poucos minutos pode ser propagado para todo o mundo por meio de jornais *on-line*, por exemplo. Os técnicos de comunicação não se diferenciariam mais e somente pelo conhecimento e qualidade técnica. O domínio da tecnologia e a rapidez e a agilidade nas decisões é que possibilitam uma maior diferenciação entre esses mesmos profissionais. As relações públicas provam sua eficiência, tornando-se função estratégica dentro das organizações públicas e privadas, demonstrando o que poderiam fazer por elas. Lesly apresenta 22 objetivos que podem ser atingidos por meio de técnicas de relações públicas, demonstrando o que elas podem conseguir e justificando sua função estratégica.

Os objetivos que podem ser buscados incluem:

1. Prestígio ou imagem favorável e seus benefícios.
2. Promoção de produtos ou serviços.
3. Detectar e lidar com diversos assuntos e oportunidades.
4. Determinar da postura da organização ao lidar com seus públicos.
5. Boa vontade de empregados ou membros.
6. Prevenção e solução de problemas com mão-de-obra.
7. Promover a boa vontade de comunidades onde a organização tenha unidades.
8. Boa vontade de acionistas ou membros do congresso.
9. Resolução de mal-entendidos e preconceitos.
10. Antecipar ataques.
11. Boa vontade de fornecedores.
12. Boa vontade do governo.
13. Boa vontade de todas as partes ligadas ao mesmo ramo.
14. Boa vontade de revendedores e atrair outros revendedores.
15. Habilidade em atrair a melhor mão-de-obra.
16. Educar o público no uso de um produto ou serviço.
17. Educar o público em relação a um ponto de vista.
18. Boa vontade de clientes e simpatizantes.

19. Investigar a atitude de diversos grupos em relação à organização.
20. Formular e direcionar políticas.
21. Promover a viabilidade da sociedade dentro da qual a organização funciona.
22. Direcionar o sentido das mudanças.

Minha impressão é similar a de Lesly quando este afirma que “Os profissionais de relações públicas têm um papel intermediário – fixados entre seus clientes/empregados e seus públicos. Devem estar sintonizados no pensamento e nas necessidades das organizações às quais servem ou não poderão servi-las bem. Devem estar sintonizados com a dinâmica e necessidades dos públicos, de modo a poder interpretar esses públicos para clientes; assim como interpretar os clientes para os públicos...”

...O papel do profissional de relações públicas é o de aplicar essa especial e crescentemente crucial orientação – acrescidas nossas habilidades particulares – para interpretar o direcionamento das atitudes; compreendendo o que esse direcionamento significa para a sociedade e para diversas organizações; e recomendar aquilo que deve ser feito no sentido da adequação a essas condições e direcionamentos”.

Grunig (8) acrescenta à discussão ao dizer que “Os que praticam relações públicas podem assessorar seus públicos na construção de imagens positivas a respeito de suas organizações quando recomendam que o comportamento da organização deve ser aquele visualizado pelas pessoas que estão fora da organização. Em outras palavras, o moderno profissional de relações públicas entende que hoje é necessário servir aos interesses das organizações que lhes brindam seu sustento.” Grunig também apóia a função estratégica desse profissional quando afirma que o profissional de relações públicas traz os problemas e os pontos de vista dos públicos externo e do pessoal interno ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas. Esse profissional de relações públicas é capaz de apontar as conseqüências de cada decisão sobre os públicos, que podem estar relacionadas ao fechamento de uma fábrica, ao lançamento de um novo produto ou a mudanças nas relações laborais. O profissional facilita, por meio de programas de comunicação, a disseminação das conseqüências da decisão e propicia foros de discussão que possam influenciar a gerência no momento das decisões finais a respeito.

A afirmação do profissional de relações públicas dentro de uma organização somente se efetiva quando este prova sua capacidade operacional e estratégica. Empresas que são administradas essencialmente por economistas ou administradores muitas vezes só visualizam números como a única mensuração de resultados. E o papel do relações públicas é mostrar que o posicionamento institucional também incrementa as atividades comerciais, além de fortalecer a imagem institucional. E que esse projeto deve ser permanente.

A trajetória da atividade de relações públicas é apresentada pontuando os resultados de estudos que originaram a criação de uma primeira teoria própria, mediante o Excellence Study, coordenado por Grunig. A visão operacional do princípio do século passado foi substituída pela visão estratégica e social, apontando novos caminhos para uma área fundamental à melhoria dos relacionamentos de uma organização com seus públicos.

Segundo os estudos de Grunig, hoje as organizações que utilizam os serviços de indivíduos e empresas que praticam relações públicas reconhecem que ela é uma importante função da administração. Essas organizações entenderam que as relações públicas servem à organização pelo fato de serem o mecanismo de equilíbrio entre os interesses da empresa e as pessoas que são afetadas por ela, ou seja, aqueles que são denominadas como públicos.

Quando o departamento de relações públicas participa do desenvolvimento de relacionamentos adequados com os públicos, esse departamento adquire valor para a organização e para a sociedade. As organizações exercem responsabilidade social quando consideram, além dos seus próprios interesses, os interesses dos públicos. Quando uma organização ignora ou se opõe aos interesses dos públicos, esses mesmos públicos se organizam normalmente em grupos de ativistas que confrontam e desafiam a organização. O resultado é o conflito. As relações públicas servem à sociedade, interagindo com os públicos para dar solução a conflitos que possam destruir a sociedade. Além disso, a organização é um cidadão institucional. Ela tem as responsabilidades de um cidadão frente à comunidade.

E o que faz exatamente o profissional de relações públicas quando participa da administração estratégica da organização?

No estudo IABC de excelência, o grupo de Grunig descobriu que o simples fato de participar das decisões estratégicas era o fator diferenciador das relações públicas excelentes. “Nas organizações com departamentos de relações públicas excelentes, o gerente de relações públicas era considerado como um dos gerentes com pleno acesso aos gerentes mais poderosos da organização”. E esse acesso possibilita poder de influência e de decisão.

Quando Lesly e Grunig apresentam as potencialidades das relações públicas, fica evidente sua função estratégica para o posicionamento institucional das organizações. Muitas vezes não se entende porque algumas organizações ainda não as pratiquem. Talvez seja a incapacidade de alguns profissionais de provar sua importância dentro do contexto organizacional.

É importante entender que as organizações somente desenvolvem uma administração estratégica quando detectam as oportunidades que se encontram no seu meio de atuação e identificam que características próprias lhes permitem adquirir uma vantagem competitiva. E as relações públicas procuram colaborar nesse sentido.

5. Relações Públicas e *Marketing*

Em um artigo (9) publicado pelos Professores Geraldo Luciano Toledo (FEA-USP) e Waldir Gutierrez Fortes (ECA-USP), é abordada a similaridade entre as técnicas e as funções das relações públicas e do *marketing*. Nesse artigo, os professores procuram sistematizar a relação muito próxima entre as duas atividades e sua potencialidade no aprimoramento da produtividade organizacional, analisando a convergência entre elas e demonstrando sua íntima relação, uma vez que ambas contribuem para melhorar o processo informativo e persuasivo da comunicação.

Em alguns casos, *marketing* poderia ser considerado como suporte de Relações Públicas. Isso decorre do fato de o futuro da empresa depender da ação de determinados grupos a ela ligados, como acionistas, instituições financeiras, sindicatos, empregados, líderes de comunidades, imprensa e outros. O *marketing* agiria no sentido de não provocar reações negativas nos grupos que são alvo de sua ação direta.

Na medida em que ambas as funções baseiam-se no atendimento de necessidades de indivíduos e da sociedade, espera-se que a satisfação dessas necessidades se reflita nos resultados da empresa. São, portanto, ideologicamente convergentes, em especial quando podem ser visualizadas como uma filosofia, ou, ainda, como uma atitude que reflete um postura moderna liberal, que entende que é melhor ganhar sempre e com a participação de todos do que ganhar muito de uma só vez.

A conciliação e a satisfação dos interesses dos diversos públicos de uma empresa devem contribuir decisivamente para o alcance dos resultados desejados. E se o resultado desejado for o lucro, deverá acontecer como decorrência de uma série de medidas administrativas, entre elas a comunicação integrada de *marketing* e relações públicas.

Os autores apresentam um modelo sugerido por Stutzman sobre o grupo de atividades que poderá compreender o trabalho conjunto de relações públicas e de *marketing*:

- Destacar o posicionamento atual da empresa e de seus produtos perante os públicos e os mercados-alvo.
- Definir uma posição desejada para a empresa e seus produtos
- Delinear um composto equilibrado de produtos e serviços.
- Estabelecer objetivos, políticas e estratégias de relações públicas e de *marketing* claros, coerentes e alcançáveis;
- Formular táticas específicas e cronogramas;
- Implantar ações e medir os resultados obtidos com os consumidores e outros públicos.

Acrescentar-se-iam a essas atividades a definição de diretrizes de comprometimento da empresa com sua responsabilidade social e o desenvolvimento de canais de comunicação com os diversos segmentos direta ou indiretamente envolvidos com a organização.

O exame da situação da maioria esmagadora de empresas e instituições revela que os profissionais de *marketing* e relações públicas têm desenvolvido suas atividades de forma independente, procurando atingir isoladamente os objetivos próprios da área, quer ela figure como órgão de linha ou assessoria. Todavia, focalizando especificamente o processo de comunicação da empresa com os ambientes interno e externo, dentro de uma ótica sistêmica, perceberia-se, com nitidez, um alto grau de interdependência entre as duas áreas. Ambas têm por missão contribuir para o atendimento, pela empresa, de necessidades de indi-

viduos e da sociedade, por meio de cuja satisfação os resultados e os objetivos da organização são alcançados.

Sob esse aspecto, *marketing* e relações públicas representam instrumentos importantes de comunicação informativa e persuasiva, devendo convergir em objetivos, ainda que se diferenciem nos métodos operativos.

A possibilidade de sucesso desse relacionamento parece evidente, e, seguindo o raciocínio dos professores, a união desses dois esforços possibilitará, além de um efetivo sucesso mercadológico, um bem-vindo reforço institucional que somente as relações públicas poderão oferecer. O *marketing* e as relações públicas, em conjunto e bem geridos, poderão constituir a base propulsora para o sucesso de uma organização.

6. *Marketing* Institucional: O *Marketing* da Imagem

Gostaria de citar a concepção de *marketing* institucional de alguns autores:

Walter Poyares (10) afirma em sua obra que o *marketing* institucional pode ser concebido de maneira similar ao *marketing* empresarial:

Compartilho a experiência de Francisco Gracioso. Suas recomendações para o *marketing* empresarial devem ser transpostas para o *marketing* institucional. Elas conduzem à prática do bom senso. A diferença se dá quanto à forma de encarar o consumidor (um consome idéias e compra serviços e o outro absorve e digere propostas). Para o institucional, o mercado consiste em gente com anseios, expectativas e espírito crítico. E, nesse caso, a função do assessor é criar laços entre as propostas e os anseios.

Kotler (11) refere-se ao *marketing* institucional, definindo-o como “aquele praticado pelo mercado institucional: Um mercado formado por escolas, hospitais, creches, prisões e demais instituições que precisam oferecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Muitas dessas organizações se caracterizam por recursos financeiros limitados e clientela cativa.”

Outra concepção de *marketing* institucional que se apresenta mais compatível com a proposta deste estudo é a apresentada por Gil Nuno Vaz (12a), que o define como “o trata-

mento econômico dos valores ideológicos, por meio do uso de técnicas mercadológicas”. Esse conceito permite que técnicas similares às do *marketing* empresarial ou comercial possam ser aplicadas no fortalecimento da imagem institucional de produtos, serviços ou organizações. Ou seja, também apresenta o *marketing* não como uma rígida e intransponível atividade hierarquicamente superior à da comunicação ou de outras ferramentas, mas, sim, como uma cadeia de técnicas a serem utilizadas pelas mais diversas atividades, até mesmo por aquelas consideradas integrantes do composto de *marketing*, tais como Relações Públicas, Publicidade, Assessoria de Imprensa, etc.

O *marketing* institucional pode, então, abranger toda e qualquer atividade de *marketing* que aplique suas técnicas no fortalecimento de idéias e imagens, tendo como objetivo principal o fortalecimento da imagem, o fator institucional.

O *marketing* político, cultural, esportivo, social, pessoal, religioso, ecológico, turístico, comunitário e corporativo incorporariam essas técnicas na formulação de suas estratégias, já que possuem objetivos essencialmente vinculados a esse aspecto.

Marketing de imagem

Em uma referência sobre o *marketing* de imagem, Kotler (13) afirma que numa estratégia de imagem, a localidade contrata uma agência de publicidade ou de relações públicas para identificar, desenvolver e divulgar uma imagem positiva sólida para ela. E que o custo e eficiência de uma estratégia de imagem dependeriam da imagem atual e dos verdadeiros atributos do local.

Já Gil Nuno Vaz (12b) procura definir assim o *marketing* de imagem:

“Finalmente, o *Marketing* Institucional, presta-se às atividades de polimento de imagem das organizações, na busca de sólida reputação e reconhecimento público para a empresa. Utilizado para formar, manter, consolidar ou mudar o conceito público de uma organização, é o sentido mais usual em que se emprega a expressão *Marketing* Institucional, voltado para a obtenção, preservação e melhoria da imagem da empresa no mercado”.

Ao final desta progressão, o *marketing* institucional retorna a uma situação bastante próxima do *marketing* de idéias, que é o *marketing* institucional de formação, reforço e mudança de imagem, mais comumente conhecido como *marketing* de imagem.

Considero, portanto, válida a definição do *marketing* institucional como o *marketing* da imagem ou do *marketing* voltado para a imagem, pois todos os elementos implementados por organizações para seu fortalecimento institucional passam inexoravelmente pelo aspecto da “impressão que se deve passar ao público”. Necessário dizer, no entanto, que esse conceito somente seria válido e aceito por seus públicos estratégicos caso a organização realmente implementasse sua filosofia tanto internamente quanto externamente.

O *marketing* institucional ou de imagem seria, portanto, uma combinação de técnicas que procurariam melhorar a impressão que diversos públicos possuem a respeito de uma organização, e de seus produtos ou serviços, procurando reverter o quadro negativo que porventura esteja prejudicando a produtividade organizacional. Importante considerar que o conceito teórico do *marketing* apresenta-o como vinculado ou relacionado a algo legítimo ou verdadeiro, ou seja, estabelece a necessidade da existência de vínculos duradouros e solidamente constituídos, por meio da efetiva solução de problemas, necessidades ou carências identificadas nos públicos estratégicos de organizações.

Referências bibliográficas:

1. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, apud ALMEIDA, Jorge. Sistematizando os pressupostos sobre a hipótese – do marketing de contra hegemonia. *Linha de Pesquisa FACOM / UFBA*, 2000. p. 6.
2. RICHERS, Raimar, apud ALMEIDA, Jorge. Sistematizando os pressupostos sobre a hipótese – do marketing de contra hegemonia. *Linha de pesquisa FACOM / UFBA*, 2000. p. 6.
3. KOTLER PHILIP; ARMSTRONG, Gary, apud ALMEIDA, Jorge. Sistematizando os pressupostos sobre a hipótese – do marketing de contra hegemonia, *Linha de pesquisa FACOM / UFBA*, 2000. p. 7.
4. KOTLER, Philip. apud ALMEIDA, Jorge. Sistematizando os pressupostos sobre a hipótese – do marketing de contra hegemonia. *Linha de pesquisa, FACOM / UFBA*, 2000. p. 7.
5. LAUTERBORN, Robert, apud KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000. p. 37-38.
6. TOLEDO, Gerald Luciano; FORTES, Waldir. Relações públicas e marketing: uma abordagem estratégica. *Revista de Administração*, São Paulo, p. 3-10, jul./set.1989.
7. LESLY, Phillip. *Os fundamentos de relações públicas e de comunicação*. São Paulo, Ed. Pioneira, 1995. pp. 16-18.
8. GRUNIG, James E., in COMUNICAÇÃO & SOCIEDADE. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social; Ano 24, no. 39. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2003. p. 69-92.
9. TOLEDO, Gerald Luciano; FORTES, Waldir. Relações públicas e marketing: uma abordagem estratégica. *Revista de Administração*. São Paulo, p. 3-10, jul./set. 1989.
10. POYARES, Walter. *Imagem Pública / Glória para uns, ruína para outros*. São Paulo: Ed. Globo, 1998. p. 197.
11. KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000. p. 231.
- 12 (a). VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 02.
- 12 (b). VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 69-71.
13. KOTLER, Philip. *Marketing público*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994. p. 38-40

Capítulo II

7. Administração Pública

Antônio Pires (1) acredita que, como todo e qualquer conceito, a definição de Administração pública pode ser vista pelos mais diversos prismas. Em sentido formal, é concebida como o conjunto de órgãos constituídos para a realização de objetivos de governo.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2) considera a Administração Pública como o conjunto de atividades exercidas por pessoas jurídicas, órgãos e agentes com o objetivo de realizar as necessidades coletivas. “Entretanto, é necessário considerar, a Administração Pública como um todo, propiciando um panorama global do conceito. Neste sentido, podemos considerar a Administração pública como o aparelhamento estatal, integrado por pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos postos à disposição do cidadão para a consecução das necessidades gerais e coletivas”.

Há na Administração Pública dois elementos fundamentais: a administração como aparelhamento estatal – pessoas jurídicas, órgãos públicos e agentes públicos – e a administração como realizadora dos interesses gerais e coletivos, que se revela na chamada função administrativa.

O aparelhamento estatal

Entende-se por aparelhamento estatal aquele integrado pelas pessoas jurídicas, pelos órgãos públicos e pelos agentes públicos.

As pessoas jurídicas que integram a administração pública podem se constituir em pessoas jurídicas de direito público e privado e, segundo a definição de Hely Lopes Meireles (3), dividem-se em entidades estatais, autárquicas, fundacionais e paraestatais.

As entidades estatais compreendem todas as pessoas de direito público determinadas pela Lei fundamental. Portanto, da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Quanto às entidades autárquicas, estão inseridas nesse contexto as pessoas jurídicas de direito público criadas por lei com especificação de fins, sujeitas ao controle e com capacidade de auto-administração.

Já as entidades fundacionais, de acordo com a nossa Constituição Federal, devem se constituir de pessoas jurídicas de direito público, mediante a edição de lei específica, com atribuições determinadas no seu ato instituidor.

Por fim, as entidades paraestatais, que se definem como pessoas jurídicas de direito privado autorizadas por lei para a consecução de determinada atividade. São espécies de entidades paraestatais a economia mista, a empresa pública e os serviços sociais autônomos.

Para finalizar, gostaria de citar o artigo 4º do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, alterado pela Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, que determina que a administração pública federal compreende:

I - a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) autarquias;
- b) empresas públicas;
- c) sociedades de economia mista;
- d) fundações públicas

Os órgãos que integram a Administração Pública

Para Celso Antônio Bandeira de Mello (4), os órgãos nada mais significam que círculos de atribuições, os feixes individuais de poderes funcionais repartidos no interior da personalidade estatal e expressados através dos agentes nele providos.

Segundo a classificação proposta por Hely Lopes Meirelles (4), os órgãos classificam-se, quanto à sua posição estatal, em independentes, autônomos, superiores e subalternos, a saber:

- a) Órgãos independentes – são os originados da Constituição Federal e representam os Poderes do Estado: Legislativo, Executivo e Judiciário;
- b) Órgãos autônomos – são os Ministérios, Secretarias de Estado e do Município. São todos aqueles que se encontram abaixo dos órgãos independentes, a quem são diretamente subordinados;
- c) Órgãos superiores – são aqueles que possuem o poder de direção, controle e decisão dentro da sua área específica de atuação e subordinados ao controle de uma chefia;
- d) Órgãos subalternos – são aqueles que se encontram subordinados a órgãos superiores de decisão, destinados à concretização de tarefas de mera rotina.

A compreensão do funcionamento do aparelho estatal é pré-requisito para o bom planejamento de qualquer atividade ligada a esse setor. Como se vê, empresas de natureza pública possuem características e expectativas ímpares, na maioria das vezes destoantes das da iniciativa privada e, portanto, carentes de um maior estudo e adaptabilidade às suas nuances e necessidades.

8. *Marketing* Público

Gostaria de sugerir as três definições a seguir relacionadas como uma adequada subdivisão do que seria o *marketing* público: *Marketing* político, *marketing* de serviços públicos e de instituições sem fins lucrativos e *marketing* social ou do terceiro setor.

8.1. *Marketing* político: o *marketing* político é, entretanto, um campo institucional muito mais amplo. Não se restringe à esfera pública, ao setor que gravita em torno do poder público (dos órgãos governamentais). Pode acontecer no seio de uma associação, um sindicato ou uma igreja. Gil Nuno Vaz (5).

O *marketing* político apresentaria também outras subdivisões, a saber: Os *marketings* governamental, partidário e eleitoral. Gil Nuno Vaz (5)

8.1.1. *Marketing* governamental: é a aplicação de técnicas mercadológicas pelo núcleo do poder, objetivando atender às expectativas da população. Nas sociedades democráticas, tais atividades devem caracterizar-se como cumprimento ao programa de governo proposto em campanha eleitoral.

8.1.2. *Marketing* partidário: é o esforço desenvolvido pelo partido, por meio da aplicação de técnicas mercadológicas, com a finalidade de aumentar o número de adeptos e filiados, e cativar o interesse público para as propostas da agremiação. Com isso, objetiva participar ativamente do poder público, por meio da conquista de mandatos representativos por via eleitoral.

8.1.3. *Marketing* eleitoral: é a aplicação das técnicas de *marketing* ao processo de disputa por cargos efetivos. É uma área de cruzamento do *marketing* político com o *marketing* pessoal, dado o alto grau de personalização de uma campanha, quando a imagem pessoal do candidato torna-se tão ou mais marcante do que as idéias que defende.

Continuamos apresentando a subdivisão de *marketing* público, citando as outras duas conceituações de Kotler (6): o *marketing* de serviços públicos (que pensamos ser igual ao de instituições sem fins lucrativos) e o *marketing* social ou do terceiro setor, que complementariam o leque de subdivisões do *marketing* público.

8.2. *Marketing* de serviços públicos e de instituições sem fins lucrativos: é aquele que estabelece as necessidades de seus vários públicos, desenvolve os produtos e serviços adequados, arranja sua distribuição e comunicação eficientes e afere o grau de satisfação. Dessa maneira, alcança e preenche suas metas como uma agência.

8.3. *Marketing* social ou do terceiro setor: é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social em um grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações e de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

O *marketing* público pode ser apresentado, portanto, e dentro de um conceito mais amplo, como todo leque de atividades públicas que, utilizando-se de técnicas mercadológicas ou baseadas nos princípios do *marketing*, teriam como objetivo final o fim público ou tudo aquilo que seria de direito público e do público. Ou, em outras palavras, que teriam em mente o fim comum ou social como meta principal, promovendo o bem-estar de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que atuem de modo legalmente constituído na sociedade.

9. Relações Públicas Governamentais

Relações Públicas Governamentais

O professor Cândido Teobaldo de Souza Andrade (7) define esta atividade como “o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração pública, para estabelecer e manter uma mútua compreensão entre governantes e governados. Ou, ainda, o método de ação que, através de diálogo planejado e permanente entre os governos e governados, procura determinar o interesse social”.

Roberto Izurieta (8), consultor político, procura ressaltar a importância das Relações Públicas no governo: “As más notícias influenciam também no processo de tomada de decisões, pela pressão dos meios por uma rápida reação das autoridades. Isso afeta a qualidade da

decisão que se toma. Quando o fenômeno se torna constante, são os meios os que começam a controlar a agenda do governo e não o contrário”.

Portanto, as Relações Públicas praticadas pelos governos devem cuidar para que os interesses de governados e governantes estejam sintonizados, sob pena de prejudicar as decisões que conduzem a vida em sociedade e tragam o conflito e a desarmonia social.

Gostariamos de acrescentar a este item um pequeno histórico das Relações Públicas Governamentais praticadas no Brasil e no mundo, com o objetivo de demonstrar a evolução dessa atividade ao longo do tempo até chegar às relações públicas governamentais atualmente praticadas na administração pública brasileira, especialmente nos ministérios da República.

Relações Públicas Governamentais no Mundo (9)

O primeiro órgão governamental a usar as Relações Públicas para se comunicar com a sociedade foi a repartição de Registro de Patentes dos Estados Unidos, que em 1830 começou a divulgar as patentes registradas com o objetivo de incentivar o aparecimento de outras invenções. No mesmo século foram criados os serviços de informação dos Departamentos de Agricultura e Educação do governo norte-americano e, em 1883, nasceu a Divisão de Informação da Comissão de Serviço Civil (CSC), com a finalidade de sistematizar as informações da administração pública federal.

Franklin Roosevelt, ex-presidente dos EUA, foi o primeiro a realizar pesquisas de opinião pública. Ele contava com agentes presidenciais, geralmente professores, conferencistas e políticos, que viajavam pelo país para conversar com os representantes das comunidades. Foi ele também quem instalou um Serviço de Informações durante a Segunda Guerra Mundial. Merece destaque, ainda, o fato de ter sido lançado no final do primeiro mandato de Roosevelt aquilo que podemos chamar de primeiro livro sobre Relações Públicas Governamentais: *Public Administration and Public Interest*, de E. Pendleton Hering. Na Grã-Bretanha, as Relações Públicas Governamentais surgem em consequência do repúdio popular à Lei Nacional de Seguros, instituída em 1912, que levou o primeiro-ministro Lloyd George a criar um serviço de informações. O Ministério das Finanças francês possuía um

sistema de informação que orientava os contribuintes para o pagamento dos tributos e demonstrava a necessidade de pagá-los, divulgando os serviços públicos prestados em razão dessa arrecadação. No início, as Relações Públicas Governamentais objetivavam mais a divulgação do que uma comunicação de mão dupla com a sociedade. Entretanto, o reconhecimento da necessidade de prestar esclarecimentos ao povo representou um passo decisivo em busca do entendimento entre governantes e governados.

Na 1ª Assembléia Mundial de Associações de Relações Públicas, realizada no México em 1978, estabeleceu-se que a principal meta das relações públicas governamentais seria conseguir o apoio popular por meio de ações planejadas, com apoio na comunicação sistemática e na pesquisa constante, tendo em vista a interação de interesses legítimos (público e privado), por meio da participação programada, em função do bem comum, finalidade última do Estado.

Relações Públicas Governamentais no Brasil (10)

No Brasil, o primeiro serviço de Relações Públicas foi instituído em uma concessionária de serviços públicos, a antiga The São Paulo Transway Light and Power Co. Limited, no dia 30 de janeiro de 1914, e tinha como finalidade primeira estabelecer contatos com os poderes governamentais.

No período da Segunda Guerra Mundial, surge o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), cuja finalidade era cercear a liberdade de informação e expressão durante o Estado Novo. Com o término da guerra, o DIP foi extinto e substituído pelo Departamento Nacional de Informações, subordinado ao ministro da Justiça e Negócios Interiores, com atribuições mais amenas, estrutura mais modesta e muito menos poder que seu antecessor.

O primeiro curso de Relações com o Público em nosso país foi criado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) em 1949. E, na década de 50, a Fundação Getúlio Vargas patrocinou a realização de cursos de relações públicas com a presença de professores norte-americanos, e o antigo Departamento Estadual de Administração (DEA), em São Paulo, promoveu o Primeiro Seminário de Relações Públicas para funcionários públi-

cos estaduais. Ambos apontavam para a importância da opinião pública e das atividades de relações públicas não restritas somente à divulgação.

Em 18/11/1955 foi baixado o Decreto nº 25.112, que institucionalizava os serviços de relações públicas no governo estadual paulista. Com base nesse Decreto, que estabelecia como atividade de Relações Públicas não somente a divulgação, mas, também, pesquisas e estudos visando à maior aproximação entre administradores públicos e o povo em geral, que o Departamento de Águas e Esgotos (DAE) de São Paulo instituiu uma seção de Relações Públicas para cuidar dessa atividade.

No âmbito federal, o sistema de comunicação do governo federal efetivou-se, de fato em 1970, com a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), subordinada diretamente ao Gabinete da Presidência da República, através do decreto nº 62.119. A AERP não era, unicamente, um órgão planejador de divulgação, mas possuía, também, a função de assessorar o Presidente da República quanto a (...) formular e aplicar política capaz de, no campo interno, predispor, motivar e estimular a vontade coletiva para o esforço nacional de desenvolvimento e, no campo externo, contribuir para o melhor reconhecimento da realidade brasileira.

Durante o período da AERP, as Relações Públicas cumpriram a função de preenchimento do espaço da informação e comunicação suprimido pela censura então vigente, especialmente durante o governo Médici (1970-1974), quando se pôde vislumbrar uma sólida política de comunicação social, integrada à estrutura administrativa daquele governo e aos objetivos do governo, que utilizou técnicas de propaganda e discurso ideológico, com o intuito de legitimar um exercício de poder específico e um determinado projeto de desenvolvimento concebido pelo governo.

Os governos posteriores seguiram, cada um ao seu modo, o modelo da AERP. Em 1979, o último presidente do regime autoritário, o general João Batista de Figueiredo, criou a Secretaria de Comunicação Social (Secom), numa tentativa de implementar uma política global de Comunicação Social no Poder Executivo no novo contexto da redemocratização do País. As diretrizes da Secom ressaltavam como a abertura política altera profundamente as relações entre o Estado e a sociedade. Em uma democracia, o povo tem o direito de saber o

que fazem seus mandatários, porque o fazem e que ônus e benefícios decorrem dos atos do governo. Observava, ainda, que a participação voluntária do público era indispensável à solução dos grandes problemas nacionais.

Durante o governo Sarney, no início do processo de redemocratização, foi pensado um plano de comunicação social que pudesse criar uma identidade para o governo civil, após um longo período de ditadura militar, e preparasse a sociedade para a participação nesse processo de retomada democrática. Esse plano visava ao distanciamento da comunicação realizada no período anterior, criando uma linguagem adequada aos novos tempos, evitando a persuasão, o ufanismo, o personalismo e as marcas do discurso autoritário que remetesse diretamente ao período anterior. As peças publicitárias tentavam transmitir ideais democráticos, divulgando os trabalhos da Assembléia Constituinte e abordando questões de cidadania e Justiça: os direitos do trabalhador, da mulher, da criança e do adolescente, dos idosos e dos deficientes físicos e mentais; a questão do negro e a questão indígena.

O período de maior popularidade do presidente Sarney foi durante o Plano Cruzado, plano econômico que exigiu a participação da população, alterando hábitos de consumo ou exercendo funções vigilantes (fiscais do Sarney). Com o insucesso do Plano Cruzado houve a sensível fragmentação da confiança pública e, conseqüentemente, a exigência de renovação do modo de o governo se comunicar com a sociedade. A partir daí, as técnicas de *marketing* ganham uma participação crescente na comunicação governamental.

Fernando Collor de Mello (1990-1992), presidente que sucedeu Sarney, utilizou as técnicas de *marketing* político desde a campanha para as eleições até as campanhas institucionais de seu governo, em que se tentou vender a imagem de um presidente jovem e dinâmico, capaz de levar o País à modernidade. A comunicação era fragmentada, visando atingir diferentes segmentos da população. Havia peças sofisticadas que explicavam o enxugamento do Estado e filmetes de loterias federais dotados de expressões bem mais populares e acessíveis.

Após o *impeachment*, houve um certo retrocesso na utilização dessas técnicas de *marketing*. As campanhas veiculadas no período Itamar Franco voltam a exaltar um país que precisa da união de todos para a recuperação dos valores tradicionais da cultura nacional.

O governo Fernando Henrique Cardoso retomou o uso das técnicas de *marketing* na comunicação governamental e, em seu início, apoiou-se em uma noção de continuidade de um plano econômico que entrara em vigor na gestão anterior, pelo próprio Fernando Henrique, quando ministro da Economia do governo Itamar: o Plano Real, um projeto que já apresentava alguns resultados mensuráveis. Ao longo do governo, ele se voltou para questões de interesse público, como os direitos do consumidor.

Fernando Henrique preocupava-se bastante com a imagem pública do governo e exigia dos ministros vitória com a opinião pública, recomendando o máximo de visibilidade do governo na mídia. Durante seu governo, a Secom foi reimplantada, dividindo-se em secretarias internas. Existia a Subsecretaria de Comunicação Institucional, que lidava com a publicidade, e a área de Planejamento, ligada ao *marketing*, que fazia pesquisa de mercado a fim de obter o *feedback* das ações do governo. A outra área era a Subsecretaria Executiva. A Secretaria de Imprensa era responsável por todo o contato da imprensa com o presidente da República. A Secretaria de Comunicação Social cuidava do relacionamento com a mídia, coordenava os dois principais sistemas de comunicação governamental – a TV Educativa e a Radiobrás – e também regulava, controlava e distribuía toda a verba de publicidade governamental.

No atual governo, do presidente Luís Inácio Lula da Silva, a Secretaria de Estado de Comunicação de Governo transformou-se em Secretaria de Comunicação e Gestão Estratégica da Presidência da República, atendendo ainda pela sigla Secom. A essa Secretaria compete assistir, direta e imediatamente, ao presidente da República no desempenho de suas atribuições, especialmente no assessoramento sobre a gestão estratégica, inclusive políticas públicas, na sua área de competência, na análise e avaliação estratégicas, na formulação da concepção estratégica nacional, na articulação de centros de produção de conhecimento, pesquisa e análise estratégica, na promoção de estudos e no traçar de cenários exploratórios, na elaboração, coordenação e controle de planos, programas e projetos de natureza estratégica, assim caracterizados pelo Presidente da República, bem como nos assuntos relativos à política de comunicação e divulgação social do governo e de implantação de programas informativos, cabendo-lhe a coordenação, a normatização, a supervisão e o controle da publicidade e de patrocínios dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta, e de sociedades sob controle da União, além de convocar redes

obrigatórias de rádio e televisão, tendo como estrutura básica o gabinete, uma Secretaria-Adjunta e até três Subsecretarias.

Criou-se, ainda, a Secretaria de Imprensa e Divulgação, um órgão de assessoramento imediato ao Presidente da República, cuja missão principal é auxiliar o presidente no que diz respeito ao relacionamento com a imprensa.

As Relações Públicas nos Ministérios da República

Gostaria de apresentar os resultados de uma pesquisa (11) realizada no ano de 2002, pelo professor Jorge Duarte e seus alunos do Curso de Relações Públicas do UniCEUB (Centro Universitário de Brasília), cujo foco foi analisar a prática das relações públicas nos ministérios da República. Considero essa pesquisa de fundamental importância para a compreensão do estágio em que se encontra a prática das relações públicas em âmbito governamental e, mais especificamente, no governo federal.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a estrutura de comunicação, relacionando-a com as práticas de Relações Públicas desenvolvidas nos Ministérios da República. A hipótese era a de que a atividade de Relações Públicas fosse subutilizada nos Ministérios, ou seja, que na maioria das vezes fossem exercidas funções operacionais de cerimonial e eventos. Os objetivos específicos eram analisar a percepção das Relações Públicas nos Ministérios e quais instrumentos estariam sendo utilizados no exercício da atividade de comunicação.

Os alunos dividiram-se em equipes de entrevistadores e cada um deles visitou três ou quatro ministérios previamente sorteados dentre os 20 existentes. Logo após, novamente divididos em grupos, os alunos iniciaram o trabalho de organização dos dados obtidos na forma de um relato de pesquisa, incluindo o uso de literatura discutida durante as aulas da disciplina. O trabalho foi realizado durante os meses de outubro e novembro de 2000.

CONCLUSÃO

Após a análise do material coletado e das entrevistas, a conclusão foi de que a profissão de Relações Públicas realmente ainda é pouco conhecida e reconhecida nos Ministérios da República, sendo, muitas vezes, limitada a apenas algumas de suas atividades (como cerimonial e eventos), quando não desvirtuada e exercida por outras áreas da comunicação.

Na maioria dos Ministérios, quando existia uma área de Relações Públicas, esta estava subordinada a uma Assessoria de Comunicação, em sua maioria comandada por profissionais de Jornalismo. Desempenhavam basicamente atividades de Cerimonial e Eventos e, por vezes, atendiam exclusivamente ao Ministro. Não obstante, o número de profissionais regulamentados ou mesmos formados na área ainda era muito pequeno, chegando ao máximo de cinco funcionários em um ministério. E nem sempre estavam ligados à Assessoria de Comunicação.

A comunicação era tratada, geralmente, como estratégica, para a maioria dos Ministérios, mas a área de Relações Públicas não o era. Poucos reconheciam a profissão (ou mesmo suas atividades) como relevantes ao bem-estar e funcionamento dos órgãos. Como atividades reconhecidas de Relações Públicas desempenhadas nos Ministérios, é possível destacar: Assessoria de Imprensa, cerimonial, eventos, divulgação institucional, criação e manutenção de *mailing list*, *clipping*, atendimento ao público e *endomarketing*.

No entanto, quase todas essas atividades eram desempenhadas por profissionais de outras áreas: as assessorias de imprensa eram todas comandadas por jornalistas; atividades de *clipping* e propaganda institucional eram, em boa parte dos Ministérios, terceirizadas e subordinadas diretamente ao Assessor de Comunicação (em geral jornalista); o atendimento aos públicos (internos e externos) era feito de forma amadora e, até mesmo, por funcionários sem graduação (tanto na área de Relações Públicas quanto em qualquer outro curso superior).

As funções de Relações Públicas eram recentemente exercidas, portanto, por profissionais de outras áreas, muitas vezes sem curso superior e sem a visão que tem o profissional de Relações Públicas das instituições.

Aos poucos profissionais de Relações Públicas, caberiam, geralmente, as atividades de Cerimonial e Eventos, muitas vezes a serviço exclusivo do Ministro.

A figura das Relações Públicas era, e ainda é, surpreendentemente nova nos Ministérios. A contratação de profissionais da área ainda é pequena, assim como sua demanda. Apesar de reconhecer-se a carência de profissionais que exerçam as funções básicas de Relações Públicas, poucos ministérios efetivam planos de contratação ou estruturação de uma área específica.

É importante destacar, por meio dessa pesquisa, o alto grau de desinformação que ainda permeia no setor público, a despeito do esforço de vários profissionais (do serviço público e privado), que diariamente se esforçam no desenvolvimento da comunicação pública e governamental. O motivo para essa deficiência, no entanto, não é tão difícil de identificar. A máquina estatal é enorme e possui inúmeros entraves burocráticos que atrapalham o correto fluxo de informações dentro das organizações públicas.

Além disso, os funcionários públicos (e profissionais de comunicação de empresas públicas por vezes também o são) possuem diversas limitações de ordem administrativa (baixos salários, baixo investimento em RH, "liberdade" de escolha de fornecedores, etc.), o que, aliado ao pouco incentivo institucional a um maior aprimoramento e capacitação, acaba por prejudicar a gestão da comunicação dessas instituições.

Longe de propagar o pessimismo, estas constatações geram uma série de oportunidades para a solução desses problemas, que passam necessariamente por uma mudança vertical no pensamento do gestor da comunicação pública e governamental. Provavelmente, o planejamento estratégico de *marketing* e comunicação públicos em nível nacional deverá ser discutido em um âmbito maior, talvez até mesmo com sua aprovação em instâncias superiores, como, por exemplo, o Congresso Nacional. Isso permitirá que a nação possua sempre, independentemente do governo vigente, uma imagem clara e bem definida a ser divulgada tanto interna quanto externamente.

10. Comunicação Pública

A Professora Elizabeth Brandão (12a) procura definir da seguinte forma a comunicação pública: entende-se por comunicação pública o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constituintes da vida pública no país.

O ponto de partida para o que seria uma política de comunicação pública deveria, segundo a professora, compreender dois pontos:

- a) a comunicação como garantia de cidadania;
- b) a comunicação como expressão da opinião pública.

“(…) No que concerne à estrutura do Executivo Federal é preciso inculcar o entendimento de que todos têm o dever de prestar contas a seus públicos específicos, de acordo com as necessidades de cada grupo e escolhendo os meios apropriados. Para isso é indispensável que a comunicação pública seja realizada por todos que integram a área pública, de maneira autônoma e descentralizada, de acordo com suas características, buscando encontrar a melhor forma de expressão da comunicação em cada setor das políticas públicas adotadas pelo Estado. A comunicação pública, ao contrário, faz-se no espaço público sobre temas de interesse público. É a informação cívica e que inclui a *accountability* (13), conceito que pode ser traduzido por prestação de contas, apesar de não haver uma tradução adequada, provavelmente porque ainda não se aprendeu a utilizá-lo corretamente”.

(…) A comunicação pública é um conceito que só se expressa no plural. Ela não se instaura unilateralmente; é um processo de construção baseado na autenticidade e na transparência das informações disseminadas. Este processo só pode se manter baseado na convergência do esforço das várias instâncias que compõe o poder público. Nesse sentido promove o fluxo de comunicação entre as necessidades da sociedade e aquelas disponíveis nas instituições públicas, que são, por natureza, as portadoras do interesse geral.

A professora Heloiza Matos (12b) amplia a discussão sobre a comunicação pública, afirmando que esse conceito contrapõe informação e persuasão mais uma vez, mas abre a possibilidade de integrar a comunicação governamental como tarefa da instituição pública, não utopicamente separada da lógica de mercado, mas sem eximir de todo o Estado de sua responsabilidade de mediador legítimo da sociedade. Seria como um *marketing* público: a comunicação pública é elaborada como uma estratégia para o planejamento e a tomada de decisões governamentais, estratégia ditada pelas condições de cenário do mercado político e estatal.

A comunicação pública, portanto, possui um conceito bem mais amplo do que simplesmente informar as ações governamentais. Insere-se em algo como promover o bem comum pela implementação e disseminação de uma comunicação de acesso a vários níveis sociais, que objetive interligar o Estado e a sociedade civil por meio de uma maior e recíproca compreensão entre os dois.

Comunicação Governamental

Segundo o professor Gaudêncio Torquato (14), chama-se Comunicação Governamental o ato de criar e gerar as condições que permitam ao governo um sólido, profícuo e eficaz relacionamento com a sociedade, estabelecendo climas e situações que permitam o desenvolvimento normal das ações e projeto do governo. A Comunicação Governamental propicia a criação de fluxos de comunicação, do governo para os segmentos sociais e destes para o governo, de forma a favorecer o sentido de participação da sociedade na obra governamental, dando unicidade aos programas e evitando a parcialização e a fragmentação da obra governamental.

Ainda segundo o professor Torquato, a Comunicação Governamental é formada por vasta rede formal inserida no interior das organizações públicas e tem como tarefa primordial levar à opinião pública fatos de significação ocorridos na esfera governamental.

Princípios, valores e funções da comunicação na Administração Pública

Para podermos compreender como é a prática da atividade de comunicação na Administração Pública primeiramente deveremos conhecer os princípios básicos da Administração Pública, que são premissas obrigatórias para quaisquer atividades dentro do governo, inclusive as de comunicação.

Hely Lopes Meireles (15) estabelece serem três os princípios básicos da Administração Pública: legalidade, moralidade e finalidade. Quanto à legalidade, significa que a atividade administrativa está sujeita às leis. No que diz respeito à moralidade, traduz-se pela conduta do administrador. O terceiro princípio, o da finalidade, refere-se ao interesse público, ao qual toda administração se deve ater, sem fugir ao fim específico expresso na norma legal.

No que diz respeito à comunicação, parte-se do princípio de que o direito à informação dos governados e o dever de informar dos governantes estão sustentados pela Declaração Universal dos Direitos do Homem, da ONU, e até mesmo em instâncias religiosas e formadoras de opinião, como a Igreja Católica Apostólica Romana. A informação é unanimemente reconhecida como direito universal, inviolável e inalienável do homem moderno,

correspondente a uma profunda necessidade de sua natureza racional, disse o Papa Paulo VI, em alocução proferida no Seminário Europeu das Nações Unidas, em abril de 1964. (16).

A título de exemplificação, eis alguns ângulos e valores que podem permear a comunicação governamental (17):

- Dignidade
- Valorização da classe política
- Honestidade de propósitos
- Probidade
- Governo de portas abertas
- Procura da melhor solução para o país
- Compromisso com o povo
- Compromisso da democracia
- Sem favoritismos
- Humanismo nas decisões
- Independência nas negociações externas
- Mudanças com a participação do povo
- Simplicidade
- Competência, profissionalismo
- Sem mordomias nem excessos administrativos

A esses valores somar-se-ão outros extraídos dos projetos governamentais. O importante seria trabalhar com um conceito de governo, a fim de que se possa passar, desde o início, uma imagem positiva. Com isso, ganha-se tempo e evita-se a fragmentação do projeto governamental.

Também podemos estabelecer algumas funções da Comunicação na Administração Pública (18):

a) A comunicação como forma de integração interna – diapasão

Função: ajuste organizacional. Os ambientes internos, alimentados por eficientes fontes de comunicação, motivam-se e integram-se ao espírito organizacional, contribuindo de forma mais eficaz para a execução das metas.

b) A comunicação como forma de expressão de identidade – tuba de ressonância

Função: imagem e credibilidade. O poder executivo sofre constantemente de desintegração das estruturas e equipes, o que acaba gerando dissonância na comunicação. E dissonância fragmenta a identidade governamental. A comunicação integrada e comandada por um pólo central tem condições de equacionar esse problema. O poder legislativo carece de um planejamento de comunicação externa voltado para traduzir todas as suas funções e atividades, salvaguardando a imagem da instituição. O poder judiciário, o mais fechado, carece da mesma intensificação de programas de comunicação externa.

c) A comunicação como base de lançamento de valores

Função: expressão de cultura. O sistema de comunicação é fonte de irradiação de valores. No planejamento, um conjunto de princípios valorativos se faz necessário para alimentar a cultura interna e projetar o conceito junto aos diversos públicos-alvo. Os valores devem estar centrados no interesse e no papel da instituição – não nos interesses do dirigente. É claro que ele irá imprimir a sua marca, mas a identidade institucional é o foco principal.

d) A comunicação como base de cidadania

Função: direito à informação. A comunicação deve ser entendida como um dever da administração pública e um direito dos usuários e consumidores dos serviços. Sonegar tal dever e negar este direito é um grave erro das entidades públicas. Os comunicadores precisam internalizar esse conceito, na crença de que a base da cidadania se assenta também no direito à informação.

e) A comunicação como fonte orientadora do discurso dos dirigentes

Função: assessoria estratégica. Esta é uma das mais relevantes funções da comunicação. Trata-se de elevar o *status* do sistema de comunicação ao patamar estratégico de orientação das cúpulas dirigentes. Essa função exige dos comunicadores boa bagagem conceitual e cultural.

f) A comunicação como forma de mapeamento dos interesses sociais

Função: pesquisa. Há de se considerar a prospecção ambiental como ferramenta importante do planejamento estratégico da comunicação. Afinal de contas, a pesquisa é que detecta o foco, os eixos centrais e secundários, as demandas e expectativas dos receptores.

g) A comunicação como forma de orientação aos cidadãos

Função: educativa. Neste aspecto, a comunicação assume o papel de fonte de educação, pela transmissão de valores, idéias e cargas informativas que sedimentarão a bagagem de conhecimento dos receptores.

h) A comunicação como forma de democratização do poder

Função: política. Compartilhar as mensagens é democratizar o poder. Pois a comunicação exerce um poder. Assim, detém mais poder quem tem mais informação. Nas estruturas administrativas, tal poder é maior nas altas chefias. E quando se repartem as informações por todos os ambientes e categorias de públicos, o que se está fazendo, de certa forma, é uma repartição de poderes.

i) A comunicação como forma de integração social

Função: social. A comunicação tem o dom de integrar os grupos pelo elo informativo. Ou seja, quem dispõe das mesmas informações pode entender melhor seus semelhantes, dialogar, colocar-se no lugar do interlocutor. A comunicação, como a língua, exerce o extraordinário poder de integrar as comunidades, unindo-as em torno de um ideal.

j) A comunicação como instrumento a serviço da verdade

Função: ética. Não se deve transigir. A verdade deve ser a fonte de inspiração da comunicação pública. Até porque a mentira e as falsas versões acabam sendo desmascaradas. A comunicação precisa servir ao ideário da ética, valor básico dos cidadãos.

Referências bibliográficas:

1. PIRES, Antônio Cecílio Moreira. *Manual de Direito Administrativo*. São Paulo: WVC Editora, 2002. p. 21.
2. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella (1999) Apud PIRES, Antônio Cecílio Moreira. *Manual de Direito Administrativo*. São Paulo: WVC Editora, 2002. p. 21.
3. MEIRELES, Hely Lopes (1995) Apud PIRES, Antônio Cecílio Moreira. *Manual de Direito Administrativo*. São Paulo: WVC Editora, 2002, p. 22.
4. MELLO, Celso Bandeira de (1975) Apud PIRES, Antônio Cecílio Moreira. *Manual de Direito Administrativo*. São Paulo: WVC Editora, 2002. p.23.
5. VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 181-190.
6. KOTLER, Philip. *Marketing para Organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978. p. 288-334.
7. ANDRADE, Teobaldo de. *Administração de Relações Públicas no Governo*. São Paulo: Ed. Loyola, 1982. p. 88.
8. IZURIETA, Roberto. *A comunicação política na era do entretenimento*. Buenos Aires: Ed. La Crujía, 2001. p. 45-46.
9. ANDRADE, Teobaldo de. *Administração de Relações Públicas no Governo*. São Paulo: Ed. Loyola, 1982. p. 97-105.
10. MATOS, Heloiza. *Das relações públicas ao marketing público: (des)caminhos da comunicação governamental*. In: CORRÊA, Tupã Gomes; FREITAS, Sidinéia Gomes (Org.). *Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo*. São Paulo: ECA/USP; CLC, 1999. p. 58-66.
11. DUARTE, Jorge A.M.. 2002. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2003/415.htm>. Acessado em 12 de novembro de 2004.
- 12 a. BRANDÃO, Beth, MATOS, Heloiza, e MARTINS, Luiz (Org.). *Algumas abordagens em comunicação pública*. Brasília: Ed. Casa das Musas, 2003. p. 05-19.
- 12 b. BRANDÃO, Beth, MATOS, Heloiza; MARTINS, Luiz (Org.). *Algumas abordagens em comunicação pública*. Brasília: Ed. Casa das Musas, 2003. p. 21-31.

13. Santos, Romualdo A. 1999. Disponível em:
<http://www.sfc.fazenda.gov.br/sfc/ideias/ideias/Accountability.htm>. Acessado em 12-15 de novembro de 2004
14. TORQUATO, Gaudêncio. *Marketing Político e Governamental*. São Paulo: Ed. Summus, 1985. p. 49.
15. ANDRADE, Teobaldo de. *Administração de Relações Públicas no Governo*. São Paulo: Ed. Loyola, 1982. p. 15-16.
16. ANDRADE, Teobaldo de. *Administração de Relações Públicas no Governo*. São Paulo: Ed. Loyola, 1982. p. 84.
17. TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 53.
18. TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 121-123.

Capítulo III

11. O que seria o *Marketing* Público Institucional?

Pelo estudo de todas as variáveis apresentadas anteriormente, foi possível estabelecer a hipótese e também a sugestão de um modelo de *marketing* voltado especificamente para o fortalecimento institucional de organizações públicas, que poderia ser intitulado preliminarmente como Marketing Público Institucional (MPI). O MPI é basicamente uma combinação do *marketing* e das relações públicas e procuramos defini-lo como a aplicação de técnicas de relações públicas e de *marketing* no planejamento e implementação de projetos, produtos ou serviços que obrigatoriamente satisfaçam necessidades e desejos de públicos estratégicos de instituições públicas, assim fortalecendo a imagem institucional dessas mesmas organizações.

As ferramentas do MPI devem ser as mesmas utilizadas pelas Relações Públicas e pelo *marketing*, adaptadas às características do serviço público e planejadas de acordo com os objetivos de cada instituição. O foco principal deverá ser sempre a identificação e a solução de problemas dos públicos-alvo, agregado a um contínuo fortalecimento institucional.

O leque a ser utilizado é amplo, mas também pode ser delimitado da seguinte maneira:

Marketing

Desenvolvimento de projetos, produtos ou serviços, seguindo especificamente o modelo do *mix de marketing* de MacCarthy: Os 4 Ps (excelente produto, ótima distribuição, custos acessíveis e comunicação eficiente). Consideramos esse modelo de fácil compreensão a qualquer servidor público, o que possibilita sua difusão aos mais variados profissionais e segmentos de empresas públicas, pois permite uma fácil assimilação de princípios básicos do *marketing* e de sua aplicabilidade em atividades de natureza e objetivos diferentes.

Relações Públicas

Diagnósticos e auditorias de opinião e imagem; pesquisas de opinião e imagem; planejamento estratégico de comunicação institucional; programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e a manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse; propaganda institucional; assessoria de imprensa; eventos; programas de comunicação interna / comunicação administrativa; patrocínio; Atividades filantrópicas e convênios com instituições científicas e acadêmicas.

Essas ferramentas, atuando de forma integrada, além de promoverem o fortalecimento da imagem institucional, efetivamente aumentarão a satisfação dos públicos estratégicos, fortalecendo o elo entre a sociedade civil e as suas instituições.

12. Enquete sobre carências de comunicação e marketing públicos

Esta enquete, de caráter não científico, foi uma oportunidade de conjugar iniciação em pesquisa com o desvendamento da prática de relações públicas, do *marketing* e da comunicação no governo, por meio da coleta de informações sobre a prática dessas atividades em âmbito nacional. O objetivo da enquete era identificar as principais dificuldades enfrentadas por profissionais de comunicação em empresas de natureza pública, demonstrando a existência de deficiências na comunicação institucional dessas instituições, para, a partir desse levantamento, apresentar as técnicas de *marketing* e comunicação necessárias para o fortalecimento da imagem institucional dessas organizações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apesar da amplitude do mercado público e governamental, limitou-se o estudo à obtenção de informações sobre a prática da comunicação em empresas públicas, privilegiando, como fonte, profissionais da área, para verificar quais as principais dificuldades das áreas de *marketing* e comunicação em empresas do serviço público.

Foram enviados questionários a especialistas da iniciativa privada e a profissionais pré-selecionados de diferentes instituições e segmentos de organizações públicas, e preferencialmente aos Assessores de Comunicação Social, notadamente Jornalistas e Relações Públicas. As instituições solicitadas foram do judiciário, da administração direta, empresa de economia mista, autarquia federal, autarquia estadual e fundações.

As entrevistas por e-mail, com o envio de 12 questionários e o retorno de seis deles respondidos, estruturaram-se em blocos de perguntas baseadas em duas principais questões: Quais seriam as principais carências nas áreas de *marketing* e comunicação em empresas do serviço público? Além das técnicas de comunicação e *marketing*, o que o sr/sra considera mais importante para a construção e o fortalecimento da imagem institucional de empresas do serviço público? Utilizou-se a técnica de questões abertas na elaboração do questionário, procurando deixar o entrevistado com a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerasse adequada. Optou-se por esse tipo de entrevista por ser uma forma de explorar mais amplamente as questões e chegar a um resultado completo.

Gostaríamos de subdividir o resultado da enquête e delinear as respostas dos entrevistados da seguinte maneira:

1) Principais carências nas áreas de comunicação e *marketing*:

- Dificuldades administrativas - Uma delas é a necessidade de escolha de agência de publicidade por concorrência pública. Isso pode significar que a cada ano ou a cada dois anos pode ocorrer a mudança de agência, o que dificulta a continuidade de um trabalho.
- Troca constante de presidentes e diretores.
- Falta de verbas - Quase não há verbas para comunicação e a pouca que existe normalmente é centralizada nas Secretarias de Comunicação. Toda ou quase toda a verba é direcionada para publicidade institucional. Não existe investimento em comunicação interna e qualquer ação nessa área normalmente ocorre pelo esforço e criatividade dos próprios profissionais.
- Há carências de recursos humanos.
- Falta de estrutura de pessoal e políticas de comunicação consolidadas, que dêem suporte a um trabalho consistente de longo prazo. Falta profissionalismo. A principal delas é agilidade.

- O serviço público, de maneira geral, tem um tempo lento, que o diferencia do chamado mercado.

2) Além das técnicas de *marketing* e comunicação, o que seria mais importante para a construção e fortalecimento da imagem institucional de empresas do serviço público?

- É necessário primeiro a empresa definir seus reais valores e praticar esses valores de forma incontestável. A prática legitima o esforço de comunicação. Os dois juntos constroem a imagem institucional.

- A qualidade na ação dos dirigentes e nos produtos e serviços prestados por estas instituições.

- O homem público tem que somar com suas ações corretas em relação ao bem público, não desviando dinheiro público ou prometendo coisas que não vai fazer. E os serviços oferecidos ao público têm que estar à altura da expectativa desse público. Então, investir na capacitação de recursos humanos para melhorar a prestação dos serviços é o melhor *marketing* que uma instituição pode ter.

- É preciso encontrar meios para que a população identifique quem desenvolveu determinado programa e quem é o responsável por ele.

- Atuação mais ativa nas atividades educacionais. Uma disciplina, em todos os níveis escolares, que mostrasse os direitos e deveres do cidadão e o funcionamento do serviço público. Uma formação para a cidadania.

- Investimento em pessoal por meio de capacitação.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O leque de respostas foi amplo, com cada profissional enfatizando os problemas enfrentados por suas respectivas instituições, de acordo com suas características e finalidades na administração pública. O resultado foi satisfatório, comprovando algumas deficiências nas áreas de comunicação e *marketing* e demonstrando a necessidade de sugestões que colaborassem para a solução desses problemas, como, por exemplo, a apresentação de um modelo

de fortalecimento de imagem institucional como o *marketing* público institucional. Os entrevistados apresentam como principais problemas, a despeito de algumas exceções, aqueles relacionados à falta de uma consistente política de comunicação, de investimentos (entenda-se verba) para a comunicação, à falta de uma maior capacitação de profissionais dessa área, e, também, à necessidade da real implementação de projetos e políticas públicas para o efetivo fortalecimento da imagem dessas instituições. Outros problemas e também sugestões foram relatados, o que possibilitou ampliar a análise sobre a abrangência dos problemas enfrentados por essas instituições.

13. Cases de produtos e serviços desenvolvidos por empresas de natureza pública que assemelham-se à hipótese do “marketing público institucional”

Gostaria de apresentar 3 *cases* vencedores do prêmio “Marketing Best-Responsabilidade Social” nos anos de 2002, 2003 e 2004 (1), cujos produtos e serviços foram planejados e implementados por empresas de natureza pública. Apesar de não terem sido planejados por meio de um modelo similar ao do *marketing* público institucional, efetivamente apresentam características semelhantes, demonstrando, de forma bem-sucedida, como um produto ou serviço implantado com o objetivo de atender a reais demandas da sociedade poderá contribuir para construção e fortalecimento da imagem institucional de organizações públicas. Os *cases* estão reproduzidos exatamente da forma como foram publicados. Foram analisados 15 *cases* para escolha final de 3. Importante considerar que esses *cases*, apesar de terem sido incluídos em um tema exclusivamente relacionado à responsabilidade social, apresentam características típicas do *marketing* público, pois abordam, além de projetos tipicamente sociais ou comunitários, temas variados como cooperativismo e e-gov.

Cases:

1º *Case*: 2º Marketing Best Responsabilidade Social (2003)

CASE PETROBRAS – “PROGRAMA PETROBRAS SOCIAL”
--

OBJETIVO - A Responsabilidade Social e o desenvolvimento sustentável sempre fizeram

parte da história da Petrobras. A diversidade, a multiplicidade e a ramificação de projetos em todos os estados do país são uma prova do comprometimento da companhia com a melhoria de vida da sociedade e do seu real envolvimento com a transformação das comunidades. Em outubro de 2001, a companhia lançou sua nova política para atuação no terceiro setor, o Programa Petrobras Social. As ações voltadas para o desenvolvimento humano sustentável, capazes de criar condições para que as novas gerações possam superar o círculo vicioso da exclusão. Para viabilizar o programa, foi feita uma ampla pesquisa sobre as condições de vida das comunidades assistidas e entrevistadas, incluindo parceiros, acadêmicos, jovens, pais, líderes comunitários e membros da Unesco. A diretriz básica do programa é a Cultura da Paz, tema da Unesco para o desenvolvimento humano sustentável. Para cumprir seu papel, a companhia está firmando alianças e parcerias com organizações sociais cujos projetos se integram à missão e aos valores da empresa. Todos os projetos que integram o Programa Petrobras Social devem incorporar um ou mais indicadores que compõem o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – renda, saúde e educação. No entendimento da empresa, a adoção do IDH é fator determinante na avaliação dos projetos sociais, porque indica a real transformação social ocorrida nas comunidades beneficiadas. Três grandes módulos formatam o Programa Petrobras Social: Geração da Paz, Empreendimento Social e Voluntariado Social.

PLANO - Dirigido para organizações governamentais, não governamentais, comunitárias e associativas, o Geração da Paz é composto por projetos de complementação escolar, que estimulam adolescentes e jovens a utilizar seu tempo livre, de forma positiva e construtiva. É o único programa que prevê a realização de um concurso para a seleção de projetos apresentados pelo público-alvo, isto é, pelas organizações governamentais, não governamentais, comunitárias e associativas, sem fins lucrativos, que atuam no terceiro setor brasileiro. Três diretrizes formam o alicerce do Geração da Paz: considerar o esporte, a cultura e a educação como fatores de mobilização e integração dos jovens; ter como público-alvo os adolescentes e jovens residentes nos centros urbanos ou periferias e que se encontrem em situação de risco social.

EXECUÇÃO - Os projetos integrantes do Geração da Paz, são selecionados de duas formas complementares: concursos públicos regularmente realizados e divulgados em todo o país, e convites específicos às organizações sociais gestoras de projetos exemplares. Os

convênios de investimento social têm a duração de 12 meses, podendo ser renovados no máximo por duas vezes, por igual período, observando-se os indicadores de avaliação quantitativa e qualitativa dos projetos, seus resultados e o impacto social. À Comissão de Seleção cabe verificar se os projetos atendem aos requisitos do programa: geração de renda, capacidade de transformação, relação custo-benefício positiva, viabilidade e possibilidade de se replicar. O Conselho Deliberativo faz a seleção final. Os integrantes da comissão não podem manter qualquer vínculo profissional ou voluntário, direto ou indireto, com organizações que tenham projetos inscritos.

RESULTADOS - A primeira seleção de projetos do Geração da Paz foi realizada em março de 2002, totalizando 2.244 inscritos, provenientes dos 26 estados da Federação e do Distrito Federal. Cerca de 1.700 organizações atuantes na área social participaram do concurso. Ao final foram aprovados 38 projetos. A verba destinada para a implantação desses projetos foi de R\$ 8 milhões na primeira etapa. Em 2003, será aberto o concurso para a nova seleção de projetos. Cerca de 80% dos projetos inscritos na primeira fase apresentam a educação como foco e procuram trabalhar em parceria com as escolas públicas, uma das estratégias estimuladas pelo Programa Petrobras Social. A maioria contemplou atividades esportivas, artísticas, culturais ou de lazer como estratégia para motivar adolescentes e jovens. Quase 30% dos projetos conceberam a formação de redes de organizações, incluindo organismos governamentais, não governamentais, comunitários e associativos, para a implantação das atividades previstas. **Projetos Selecionados:** Nordeste - Viver em Paz, Brincar com Paz, Aprender a Paz, Pau e Lata / Projeto Artístico e Pedagógico, Sonho dos Erês, Ação Vida, Fala Garotada, Plataforma Solidarietà / Adolescentes pela Arte Mambembe Prevenindo a Aids, Produzindo com a Terra e com a Paz, Imagem da Paz, Formação de Adolescentes Voluntários, Movimento Sociedade e Ambiente, Centro de Arte e Cultura, Paz e Cidadania, Cuida Bem de Mim / Mobilizando Jovens para a Paz nas Escolas; Norte - Ninho das Águias / Uma Proposta de Formação Profissional de Jovens no Município de Belém, Núcleo de Mobilização Social, Crescer "Oficinas", Valorização da Arte Cerâmica e Geração de Renda para Adolescentes em Situação de Risco Social, Escola Aberta à Comunidade; Sudeste - Despertando para a Paz com Arte, Projeto Comunitário de Artesanato, Mão na Massa, Apoio Sóciofamiliar e Meninas de Rua, Construindo o Futuro, Bibliotecas Infante-Juvenis em Áreas Periféricas "Canto da Leitura", Organização Cooperativa de Marcenaria, Rede de Jovem Cidadania, Observatório de Políticas Públicas, Lê

Melhor Quem Lê a Vida, Jovem Paz, Programa de Redução de Comportamento Agressivo entre Estudantes, Leste Oeste, Portal da Cidadania; Sul - Arte da Paz, Cultivando as Flores da Adolescência, Libras é Legal; Centro-Oeste - Contribuindo para a Harmonia e Paz, Aprendiz da Paz, Projeto / A Mídia do Adolescente.

2º Case: 1º Marketing Best Responsabilidade Social (2002)

Fundação Banco do Brasil

“Banco de Tecnologias Sociais”

Objetivo

Desde que iniciou suas atividades, em 1988, a Fundação Banco do Brasil apoiou diversas iniciativas de incentivo e promoção à pesquisa. Um dos fundos que levou à criação da Instituição foi o FIPEC - Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica. A partir do redirecionamento estratégico realizado em 1999, ficou definido que o objetivo da Fundação no campo Ciência e Tecnologia seria promover pesquisas, difusão de conhecimento e transferência de tecnologias aplicadas ao desenvolvimento social.

Plano

O Programa Banco de Tecnologias Sociais tem por objetivo disponibilizar, disseminar e consolidar ações de natureza transformadora, que contribuam para o desenvolvimento social sustentável, visando à satisfação das necessidades humanas básicas, especialmente quanto à água, alimentação, educação, energia, habitação, renda, saúde e meio ambiente. Busca-se com esta iniciativa, multiplicar os lucros sociais gerados pelas tecnologias bem sucedidas, de baixo custo e de fácil implementação e que possam ser, a qualquer tempo, transferidas para outras comunidades.

Execução

O principal instrumento para captação das tecnologias é o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social, concedido a cada dois anos, para que no intervalo entre um e outro, a Fundação atue na disseminação das soluções entre as comunidades. A seleção das

soluções cadastradas no site, obedece critérios como inovação, exemplaridade, transformações sociais obtidas e a reaplicabilidade, ou seja, a possibilidade de transferência para outros segmentos populacionais. Com o Banco de Tecnologias Sociais, a Fundação Banco do Brasil aprimora seu potencial de articuladora social, criando um atalho entre oferta e demanda social. Governos, investidores e entidades sociais podem utilizar, de forma franqueada, as tecnologias. A partir de uma consulta ao site da Fundação, é possível o contato diretamente com o idealizador da tecnologia social. Existem tecnologias criadas nas cinco regiões do país, disponíveis para consulta de qualquer usuário da Internet. As Tecnologias Sociais cadastradas no Banco estão sendo divulgadas em todo território brasileiro. Graças ao apoio institucional da Unesco, as soluções brasileiras serão levadas também aos países onde o órgão da ONU tenha representação. Além de disponibilizar as tecnologias sociais na Internet, a Fundação Banco do Brasil promoverá, ao longo de 2002, uma série de eventos relacionados às áreas temáticas das soluções cadastradas, para torná-las conhecidas de um número cada vez maior de comunidades. O investimento da Fundação Banco do Brasil destinado à implementação do Banco de Tecnologias Sociais foi de R\$ 900 mil.

Resultados

Até o momento, a estatística de acesso à página do Programa Banco de Tecnologias Sociais, no site da Fundação, é a de 2.160 visitas. Em março de 2002, três Soluções vencedoras do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social foram apresentadas na sede da ONU, em Paris. Com o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social, foram identificadas 128 soluções já aplicadas em alguma localidade brasileira. do Programa, conquistou-se ainda o posicionamento da Fundação como articuladora de soluções sociais, a difusão das Tecnologias Sociais através da promoção de eventos temáticos, a criação de mecanismo permanente para recebimento de novas tecnologias, o intercâmbio com outros bancos de dados para troca de informações de Tecnologias Sociais, inclusive com a municipalidade de Dubai, na União dos Emirados Árabes, através do seu banco de Melhores Práticas e a tradução do site para o espanhol e inglês, para que as tecnologias possam ser difundidas internacionalmente.

3º Case: 1º. Marketing Best Responsabilidade Social (2002)

Nossa Caixa “Projetos Sociais Nossa Caixa”
Objetivo Ao longo de toda a sua história, a Nossa Caixa sempre esteve associada a projetos de natureza social, de promoção da cidadania e da melhoria de vida das pessoas, através do estímulo ao desenvolvimento econômico do estado de São Paulo. A partir de 1995, ao adotar um planejamento sério e novos conceitos estratégicos de administração, a Nossa Caixa tornou-se uma instituição sólida, arrojada e ágil, sem perder a relação de carinho, confiança e seriedade que sempre manteve com a população, e também, sem perder a consciência da responsabilidade social, que é parte integrante de sua missão.
Plano Por acreditar que as empresas são responsáveis não só pela qualidade de seus produtos e serviços ou da satisfação do cliente, mas também pela promoção e incentivo aos benefícios à comunidade, a Nossa Caixa desenvolveu uma série de ações de natureza social: “Apoios Culturais”; “Apoios e Patrocínios de Natureza Social”; “Produtos como Responsabilidade Social”.
Execução Mesmo assumindo uma posição de destaque e de importância junto ao segmento financeiro, uma das preocupações do banco foi o de fomento aos aspectos culturais no Estado. A recuperação da Sala São Paulo, um patrimônio histórico, trouxe à capital paulista um importante espaço, no mesmo nível dos melhores do mundo. A participação na recuperação do Teatro São Pedro e da Catedral da Sé, além do patrocínio de projetos culturais, reafirmaram o papel da Nossa Caixa como instituição de natureza social. O patrocínio de uma exposição e de um CD-ROM de Benedito Calixto (reproduzindo a obra completa do Artista), e também a homenagem ao Cândido Portinari auxiliaram o processo de preservação da memória do Estado. O banco mantém presença constante no Festival de Inverno de Campos do Jordão, que tem por objetivo difundir a música erudita junto à população, bem como de cursos para jovens músicos. A Nossa Caixa também tem oferecido diversas formas

de apoios: “FEBEM Brás” (realização de um trabalho na Unidade, localizada em São Paulo, através de um grupo de funcionários que estiveram presentes para realizar palestras sobre DST e perigo de mergulhos em águas rasas, sessões de leituras, músicas e outras atividades lúdicas e culturais); “Campanha do Agasalho” (apoio à campanha do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo); “Projeto Catarata” (patrocínio ao projeto de exame oftalmológico à população); “Programa Jovem Cidadão: meu primeiro trabalho” (oferta de trabalho para jovens estudantes da capital e Grande São Paulo); “Condeca” (apoio financeiro); “Apoio ao trabalho voluntariado de seus funcionários” (espaço em seus jornais internos, para divulgar as obras sociais que seus funcionários venham a participar); “Programa Tênis para Todos” (projeto que entre seus benefícios, utiliza o esporte para tirar o menor das ruas, contribuindo para um desenvolvimento saudável e o melhor convívio social); “Projeto Fashion Music” (em apoio às atividades sócio-culturais da Comunidade Negra). A Nossa Caixa vem contribuindo para o crescimento das micros, pequenas e médias empresas e também dos pequenos agricultores. Através de projetos especiais, como o “Programa Mãos à Obra”, o banco vem oferecendo recursos para a construção, reforma ou término da casa própria, promovendo o desenvolvimento econômico e social de São Paulo. Na área social foram criadas diversas linhas de financiamento, voltadas à pulverização e democratização do crédito. Algumas das linhas mais importantes que atingem este objetivo são: “Programas Especiais de Financiamento”, “Plano Comunitário de Melhoramentos” (PCM – financiamento direto à população para asfalto, guias, sarjetas e demais obras de infra-estrutura), “Microbanco/Microbanco Rural e Emergente” (Programa de apoio às pequenas empresas, gerando empregos e desenvolvimento), “Finame Agrícola”, “Programa Estadual de Microbacias Hidrográfica”, “Finsocial” (recursos do BNDES), “Luz da Terra” (recursos do BNDES – financiamento para iluminação de regiões rurais), “Banco do Povo”, “Banco do Funcionário Público” (linha de crédito pessoal e financiamento de bens para os servidores estaduais), “Concessão de Financiamento Habitacional”, “Crédito Especial para Portadores de Deficiência” (financiamento para aquisição de equipamentos, para suprir limitações impostas por algum tipo de deficiência, seja física, motora, auditiva, visual ou neurosensorial, ou ainda serviços necessários para a qualidade de vida).

Resultados

Alguns resultados dos Projetos Sociais Nossa Caixa: “Campanha do Agasalho” – arrecada-

ção de um volume superior a 49 mil peças de agasalho, através de suas Unidades em todo estado; “Projeto Catarata” – participação de mais de 1.100 voluntários que trabalharam no atendimento a mais de 2.600 pessoas, que se submeteram ao teste de acuidade visual e mais de oito mil visitantes; “Condeca” – destinou, em 2000, mais de R\$ 700 mil ao Fundo Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente, que no mesmo ano atendeu mais de 29 mil pessoas carentes, entre crianças e adolescentes, famílias e professores; “Projeto Fashion Music” – liberação de 500 bolsas de estudo para estudantes negros, através de convênios com universidades particulares; Crédito Especial para Portadores de Deficiência – somente no ano de 2001, a Nossa Caixa liberou empréstimo a 3.332 pessoas portadoras de deficiências, gerando um volume de R\$ 5,9 milhões liberados. Para casos desta natureza, onde os resultados não estão baseados no retorno financeiro, em função da reduzida taxa de juros e do elástico prazo para retorno do capital investido, não prevalece todos os conceitos para o desenvolvimento mercadológico, mas apenas a consciência de sua responsabilidade social e sua importância como agente de incentivo às ações que beneficiem a comunidade.

14. Modelo de um plano estratégico de marketing público institucional

Plano Estratégico de Marketing Público Institucional

O programa de *marketing* institucional para uma instituição pública deverá levar em consideração os seguintes princípios e parâmetros, baseados, em parte, em algumas recomendações de Gaudêncio Torquato no item “Planejamento de *marketing* e comunicação para governo de estado”:

- a) é importante criar e desenvolver um conceito e uma imagem institucional
- b) é importante, desde logo, eleger os eixos básicos que sustentarão a imagem pública da instituição, a fim de se poder trabalhar com os mesmos conceitos, a partir do início da gestão.(2)
- c) deve-se evitar campanhas institucionais que primem pelo exagero ou que mereçam críticas exacerbadas.(2)

- d) o toque de profissionalismo e competência deve prevalecer em todos os projetos de *marketing* e comunicação.(2)
- e) a imagem externa que se pretende desenvolver implica ainda um esforço de articulação política e institucional por parte do gestor, que será gerador de fatos de interesse da mídia, e responsável direto pela efetiva implementação de projetos, produtos ou serviços de sua instituição.
- f) Incluir a elaboração de um roteiro de um plano diretor de *marketing* institucional que também agregue as diretrizes de um plano de comunicação institucional, planejados preferencialmente por profissionais de relações públicas.

O plano estratégico de *marketing* institucional basicamente deverá seguir o seguinte modelo, a ser adaptado às características de cada instituição:

PARTE I - A ORGANIZAÇÃO

- 1 - Características da Organização
- 2 - Identificação e Dados Gerais
 - 2.1 - Cultura Organizacional - Ambiente Interno
 - 2.2 - História da Instituição
 - 2.3 - Política, Filosofia, Objetivos
 - 2.4 - Missão, Visão, Valores
 - 2.5 - Infra-Estrutura Física
 - 2.6 - Estrutura Organizacional e Administrativa
 - 2.7 - Produtos e Serviços
- 3 - Comunicação e *Marketing*
 - 3.1.1 - Sistemas atuais de Comunicação e *Marketing*
 - 3.1.2 - Barreiras Gerais
 - 3.1.3 - Redes Formal e Informal
 - 3.1.4 - Fluxos Comunicativos
 - 3.1.5 - Meios de Comunicação
 - 3.1.6 - Públicos
- 3.2 - Relacionamento atual com os públicos
- 3.3 - Visão da atividade de relações públicas
- 3.4 - Clima Organizacional

PARTE II - AMBIENTE EXTERNO

- 4 - Cenário Macroeconômico
 - 4.1 - Cenário Internacional (caso necessário)

4.2 - Cenário Brasileiro

4.2.1 - Política

4.2.2 - Conjuntura

5 - Pesquisa de Opinião

6.1 - *Benchmarking* com outras empresas públicas

6.2 - *Benchmarking* com o mercado privado.

6.3 - Análise da comunicação e do *marketing* realizados pela Instituição

6.4 - Melhores práticas do mercado

PARTE III - ANÁLISE ESTRATÉGICA

7.1 - Análise ambiente externo

7.1.1 - Oportunidades

7.1.2 - Aspectos Negativos (Ameaças)

7.2 - Análise ambiente interno

7.2.1 - Pontos Fortes

7.2.2 - Fraquezas

PARTE IV - DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS

8.1 - Fundamentação teórica das propostas.

9.1 - Políticas e plano de *marketing* público institucional, incluindo o plano diretor de comunicação institucional utilizando-se primordialmente das ferramentas do *marketing* e das relações públicas.

10. Conclusão.

Referências bibliográficas:

1. Marketing Best. Marketing Best - Responsabilidade Social. Disponível em: <www.marketingbest.com.br>. Acesso em 16 de jan. 2005.
2. TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 150.

15. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi apresentar um estudo exploratório sobre as variáveis que compõem o *marketing* e a comunicação pública, além de sugerir a hipótese de um *marketing* público com estratégias institucionais, que poderia ser intitulado ou rotulado inicialmente como Marketing Público Institucional. Procuramos fundamentar a apresentação dessa hipótese na apresentação de um referencial teórico que, agregado à enquete realizada e aos *cases* apresentados, sustentasse a elaboração de um modelo de *marketing* institucional especificamente adaptado às características da iniciativa pública.

Esperamos ter contribuído ao oferecer subsídios para o modelo, que poderá ainda ser bastante desenvolvido, por meio da elaboração de novos estudos de *marketing* público institucional ainda mais aperfeiçoados e dotados porventura de outra terminologia e conteúdos ainda mais sistêmicos. Sob uma perspectiva inicial, o importante foi apresentar o *marketing* público como uma modalidade de *marketing* essencialmente voltada para a solução de problemas de ordem e interesse públicos, sem o qual, as técnicas de comunicação e de *marketing* encontrariam sérias dificuldades, se não barreiras intransponíveis, caso fossem as únicas responsáveis pela construção da imagem institucional.

Salientamos que essa proposta não se insere na intenção de atribuir novas funções ao *marketing* e à comunicação no contexto das organizações públicas, mas, sim, de colaborar para uma maior e efetiva compreensão da importância que as técnicas de *marketing* e relações públicas possuem dentro de um âmbito organizacional, especialmente na esfera pública e governamental. Essa compreensão, aliada à efetiva implementação de projetos ou políticas públicas, é que realmente exercerá importância fundamental na solidificação de uma boa imagem institucional.