

CESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ

VANESSA CENERINI

**AS FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO SOBRE OS
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

MARINGÁ

2009

VANESSA CENERINI

**AS FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO SOBRE OS
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho monográfico apresentado ao Centro
Universitário de Maringá como requisito para
obtenção da graduação em Comunicação
Social com Habilitação em Jornalismo, sob
orientação da professora especialista Cibele
Abdo Rodella.

MARINGÁ

2009

VANESSA CENERINI

**AS FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA – UM ESTUDO SOBRE OS
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho monográfico apresentado ao Centro Universitário de Maringá como requisito para a obtenção da graduação em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo, sob orientação da professora especialista Cibebe Abdo Rodella.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: _____

Professora Especialista Cibebe Abdo Rodella

CESUMAR

Membro: _____

Professor Especialista Silvestre Eduardo Torelli

CESUMAR

Membro: _____

Wesley Diniz

Assessor de Comunicação- SICREDI

À Deus por mostrar que sou capaz sempre que eu penso o contrário e à minha família maravilhosa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por sempre conduzir e iluminar minha vida.

À minha família, em especial, meus pais por serem minha base, minha estrutura, meu exemplo. Não posso esquecer minhas irmãs, Jack e Dani, e meus sobrinhos, Matheus, Davi e Enrico, três jóias em minha vida.

Ao meu namorado, Rafael, que não economizou forças em me incentivar nos momentos em que mais pensei em desistir.

Aos meus queridos amigos, graduados em 2008.

A minha orientadora, Cibele Abdo Rodela, que desde o princípio aceitou ser minha orientadora.

“Foi-se o tempo do “jornalzinho da casa” que trazia palavras cruzadas, lista de aniversariantes, notícias de casamento, fotos feias e sem cor, e um amontoado de letrinhas para ocupar o espaço do papel. Foi-se o tempo do tapinha nas costas, do recado informal do chefe no caminhar ligeiro pelo corredor. Foi-se o tempo do amadorismo, da falta de transparência e do jogo rasteiro, interesseiro, das relações públicas de mão única.”

Luiz Fernando Brandão, *Gerente de Comunicação Corporativa da Aracruz Celulose e membro da ABERJE.*

RESUMO

Desde a antiguidade, a comunicação faz parte da sobrevivência dos homens e, nas organizações, essa questão não é diferente. A Comunicação Interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Nos últimos anos, passou a ser considerada imprescindível às organizações, por melhorar o clima entre os colaboradores, aumentar produtividade do funcionários e, conseqüentemente, por auxiliar a empresa resistir as pressões do mercado cada vez mais exigente. Para a organização possuir uma imagem positiva é necessário que valorize, primeiramente, a comunicação com seu público interno, ou seja, seus colaboradores. Não basta apenas motivá-los; é necessário informá-los adequadamente. Por meio da comunicação interna, é possível estabelecer meios comunicacionais que possibilitam o relacionamento eficaz desde a direção da organização até os funcionários operacionais. Nesse sentido, é preciso compreender também que a comunicação interna pode auxiliar estrategicamente uma empresa, obtendo resultados relevantes à organização. Para que um departamento de comunicação interna exerça seu papel com pleno aproveitamento, é necessário que o profissional da comunicação seja capaz, treinado e conheça profundamente a organização. Segundo pesquisa sobre comunicação interna, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial em 2002, 2005 e 2007, as organizações buscam cada vez mais diversificar e aumentar o número de veículos de comunicação executados na empresa. Desta forma, junto com o responsável pela comunicação interna, encontram-se inúmeras ferramentas disponíveis para que a mesma seja desenvolvida com êxito. Entre elas estão: Jornal impresso, intranet, newsletter, revista, jornal mural, boletim, vídeo jornais e rádio interna. O objetivo desse trabalho é pesquisar e compreender a importância da comunicação interna nas empresas. O trabalho visa à demonstração e a explicação dos veículos de comunicação que podem ser exploradas pelas organizações.

Palavras chave: comunicação interna; ferramentas; estratégias.

ABSTRACT

Since ancient times, communication has been a part of human survival, and in corporations, it has been stated that it isn't any different. The Internal Communication on corporations, companies or entities have not always been valued or recognized as of vital importance for the development and survival of businesses. Actually, has been considered essential for organizations to improve the atmosphere among employees, increase employee productivity and thus help the company to withstand the pressures of the market increasingly demanding. For the organization has a positive image is necessary to value, the communication with the internal public, or its employees. It is not enough to motivate them, it is necessary to inform them properly. By means of internal communication, it is possible to establish means of communication which enable the effective relationship since the direction of the organization to operational staff. In this sense, must also understand that internal communication can help a company strategically, obtaining results relevant to the organization. For a department of internal communication to fulfill its role with full recovery, it is necessary that the communications professional is able, trained and knowledgeable in the organization. According to a survey on internal communications, held by the Brazilian Association of Business Communications in 2002, 2005 and 2007, organizations are increasingly seeking to diversify and increase the number of media outlets run the company. Along with the person responsible for internal communication, there are many tools available to it to be developed successfully. They include the newspapers, intranet, newsletters, magazines, bulletin boards, broadcasts and radio. This study is to research and understand the importance of internal communication in companies. The work aims at the demonstration and explanation of the media that can be exploited by organizations.

Key-words: internal communication; tools; strategies.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
3.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO.....	25
3.1.1 Comunicação Formal.....	25
3.1.2 Comunicação Informal.....	26
3.2 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO.....	26
3.2.1 Fluxo Descendente.....	26
3.2.2 Fluxo Ascendente.....	27
3.2.3 Fluxo Lateral.....	27
3.2.4 Fluxo Diagonal.....	28
4. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	29
4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	34
5. OS VEÍCULOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	37
5.1 JORNAL IMPRESSO.....	39
5.2 JORNAL MURAL.....	40
5.3 VÍDEO JORNAL.....	42
5.4 REVISTA.....	43
5.5 BOLETINS.....	45
5.6 RÁDIOEMPRESA.....	45
5.7 NEWSLETTER.....	46

5.8 INTRANET.....	47
6. CONCLUSÃO.....	49
7. REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A temática proposta para este trabalho monográfico de conclusão de curso é: **“As ferramentas da comunicação interna – um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações”**.

É cada vez mais necessário que uma empresa, seja ela de qualquer porte, possua o departamento de comunicação interna. Embora estudos revelem que uma organização não existe sem comunicação, muitas dessas pouco se importam com esse departamento.

A Comunicação Interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Nos últimos anos, passou a ser considerada como algo imprescindível às organizações, tornou-se ferramenta estratégica e, com isso, as organizações aumentaram significativamente a preocupação com seus funcionários.

As empresas que possuem esse setor e profissional responsável por esta área, valorizam sua equipe de trabalho, além de se preocupar com a boa imagem da empresa, satisfação do cliente e principalmente em ter um bom relacionamento com seu público interno. Aliado a este profissional e as organizações, estão as principais ferramentas da comunicação interna, como: Jornal impresso, intranet, newsletter, revista, jornal mural, boletim, vídeojornais e rádio interna.

Desta forma, o principal objetivo deste trabalho foi estudar os benefícios e a importância da comunicação interna eficiente nas empresas e como esse departamento pode auxiliar estrategicamente no desenvolvimento de uma organização. Além disso, este trabalho também teve como objetivo estudar a importância das ferramentas no processo comunicacional e de que maneira as empresas podem utilizá-las a seu favor a fim de incentivar a comunicação e aprimorar o relacionamento com seus colaboradores.

A escolha do tema foi decidida a partir de pesquisa eletrônica e com a leitura de artigos científicos e livros. Constatou-se que a comunicação interna em empresas

é um grande campo de trabalho ainda a ser explorado, principalmente, por se considerar a comunicação interna de extrema relevância para as empresas.

No começo do trabalho será explicado o conceito das organizações e como as mesmas se comunicam com seus funcionários. A seguir, será apresentado um breve histórico sobre a comunicação organizacional nas empresas, os tipos de comunicação e os fluxos. A comunicação interna e o conceito da mesma para fins estratégicos são os temas seguintes. Para finalizar, serão explicados os principais veículos de comunicação que podem ser utilizados pelas empresas seguidos da conclusão do presente trabalho monográfico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Pensar em organizações é o mesmo que pensar em empresas, companhias, firmas, instituições, públicas ou privadas, que têm funções administrativas. As organizações podem ser definidas por combinações de empenhos e valores individuais que tem por objetivo a conquista de resultados em prol do coletivo. Com base nos estudos de Maximiano (2009, *online*), “por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam intangíveis para uma só pessoa. Uma grande empresa, uma pequena oficina, um laboratório ou um corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organização”.

Nassar citado por Pasqualini (2006, p. 14) explica a origem das organizações:

A história das organizações começa nas primitivas atividades de caça, pesca, criação de rebanhos e da agricultura. Momento em que o homem começa, por exemplo, a compreender a importância de trabalhar em grupo para abater e transformar grandes animais em alimento. E que evolui até estabelecer mundialmente o que os estudiosos dominam de sociedade de organizações. Uma sociedade cujo funcionamento cotidiano depende do entrosamento de milhões de organizações, de todos os tipos, estruturadas com objetivos de produzir bens e prestação de serviço.

Existem diversos autores que definem as organizações. De acordo com Kunsch (2003, p. 23) organização é o termo utilizado para “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”. Já Pereira (2004, p. 103) define as organizações “como sistema de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções por meio de processos, no contexto humano, interorganizacional e social e em continuidade temporal”.

Chiavenato citado por Kunsch (2003, p. 24) expõe duas definições para as organizações:

1. As organizações como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. 2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Há alguns anos, o termo “organizações” pode ser definido por um agrupamento de pessoas que se interagem e desempenham funções visando atingir objetivos e resultados comuns. Essas definições podem ser atribuídas a organizações de pequeno, médio ou grande porte, formais ou complexas.

Robbins citado por Kollross (2008 p. 2) explica que os integrantes de uma organização interagem entre si “baseados em processos simbólicos e de relações políticas para, numa ação conjunta de capacidades técnicas e interpessoais, realizar os objetivos definidos como favoráveis à manutenção e ao crescimento da organização.”

Com base nos estudos de Pasqualini (2006, p. 18), as organizações são classificadas em níveis, tipos e complexidade. Tais como:

Níveis de Classificação:

Números: Números de pessoas; Volume de atividades; Faturamento; Patrimônio; Capital Ativo Fixo.

Atividades: Produtoras de bens de consumo ou produtos- indústrias de consumo direto ou de produtos de terceiro.

Abrangência: Local; Regional; Nacional; Multinacional; Transnacional.

Propriedade: Primeiro Setor- Públicas; Segundo Setor- Privadas; Terceiro Setor- Sem fins Lucrativos.

Constata-se que as organizações são definidas por diversos autores. Cada um analisa de sua maneira, porém, as definições possuem diversas similaridades. Kunsch (2003, p. 48) conclui: “Não há uma teoria única aceita e aplicada universalmente. Todas têm seus pontos fortes e fracos e variam de acordo com as

percepções dos estudiosos. O conhecimento das tipologias (...) é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia”.

2.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A Comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. A palavra comunicação tem origem do latim *communicare*. Segundo Matos (2009, p. 2), comunicação significa o mesmo que “*tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)*”. Já segundo o Dicionário de Comunicação Rabaça e Barbosa (2002, p. 157), Comunicar quer dizer participação, interação e troca de mensagens.

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, idéias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. (MATOS, 2009, p. 2)

É o processo comunicacional que permite os seres humanos estabelecer relações entre si. Expor suas opiniões, sentimentos, emoções e compartilhar conhecimentos. Em suma, a comunicação é a troca dessas informações entre os sujeitos. Esse processo de comunicação e de transmissão de informações se estabelece entre pessoas e/ ou grupos.

O ato de comunicar está além da simples transmissão de informações, é na realidade um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente. (ZAFIRAN apud Kollross 2008, p. 3)

As ações dos seres humanos estão todas ligadas à comunicação. Ao agir, reagir e nos relacionar uns com os outros, seja de qual forma for, estamos estabelecendo a comunicação. De acordo com os pensamentos de William Oxner e

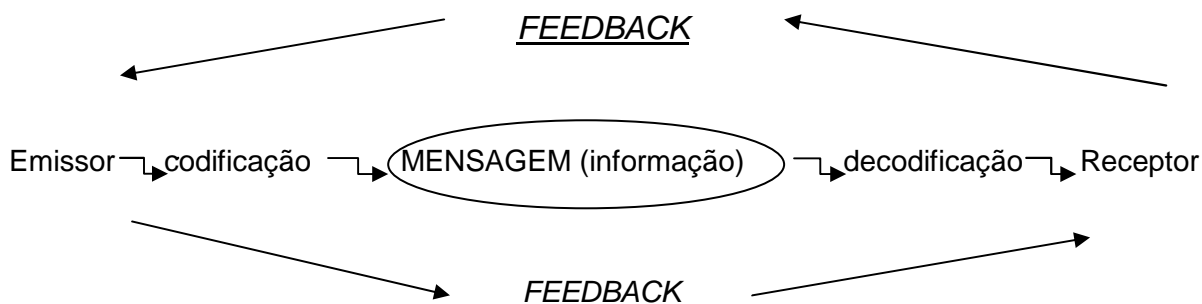
Sérgio Charlab citado por Matos, os conceitos de comunicação podem definir o que é informação.

A informação não pode ser tocada, ouvida e nem dela se desprende qualquer aroma. Não se pode considerá-la da mesma forma que uma maquinaria. Contudo, está em toda parte, ao nosso redor, todo o tempo. Está dentro do jornal e nas telas da televisão. Ela nos envolve quando escutamos o rádio ou quando nos encontramos para conversar com amigos, quando trabalhamos e nos divertimos. Está dentro de nós e é também parte do nosso código genético. (OXNER, CHARLAB apud por MATOS, 2009, p. 3)

Antes do desenvolvimento da tecnologia, de acordo com Oxner e Charlab, o sentido da palavra informação significava o ato de adquirir conhecimento. A partir de então, segundo os mesmos pensadores, com a chegada da tecnologia o significado real da palavra informação mudou e, hoje, pode-se compreender como algo que pode ser “manipulado, trocado e processado”.

Portanto, hoje, informação e comunicação não possuem o mesmo significado. Quando um emissor passa a um receptor um conjunto de dados codificados, é chamado de informação, ou seja, a informação requer de um emissor, um receptor e uma mensagem. Já a comunicação, o ato comunicativo, se forma somente quando a mesma informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e reenviada ao emissor, o que é caracterizado como *feedback*, o principal elemento da comunicação.

Pode-se então, compreender o processo de comunicação a partir do seguinte esboço:



Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente quando se fala em comunicação é a falta de *feedback*. É esse processo que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito. A falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio faz com que a comunicação seja ineficaz. Para que haja sucesso na transmissão de informações, a comunicação precisa ser clara e coerente, deve ser a busca para a “comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações” (KOLLROSS, 2008 p. 3).

As falhas comprometem a produtividade e os resultados da empresa. Se o emissor não teve sucesso ao enviar sua mensagem ao receptor, não há comunicação, ou seja, se não houver o feedback para completar esse processo, o emissor não terá como verificar a eficácia da transmissão de sua mensagem.

Pasqualini (2008, p. 21) explica que existem dois níveis de comunicação: Interpessoal, que se refere à troca de informação entre os indivíduos e Intrapessoal que se refere à comunicação do indivíduo com seu próprio interior, suas “dúvidas, perplexidades, dilemas e escolhas”. A autora afirma que esses tipos de comunicação são “fundamentais quando pensamos em comunicação nas organizações”.

O processo da comunicação também pode ser compreendido se for separado em partes. Segundo Harold Lasswell citado por Matos (2009, p. 6), os seguintes termos podem facilitar a compreensão do processo. São eles:

- *Quem*: fator ou indivíduo com quem inicia o processo de comunicação;
- *Diz o que*: o conteúdo da mensagem;
- *Em que canal*: meios interpessoais;
- *Para quem*: indivíduos atingidos;
- *E com qual efeito*: conflito causado pela mensagem.

Para Nassar (2001, p. 51), a estrutura comunicacional possui quatro características essenciais. Tais como: Emissor - está ligado a organização; Meio – ligado as ferramentas da comunicação (assunto do capítulo 5); Receptor- público interno e as Respostas- que são os resultados obtidos.

Aparentemente, o processo de comunicação é algo simples, sem maior complicação. Mas para os que colocam na prática, se depara, por muitas vezes, com um processo um tanto conflituoso e complexo. Isso ocorre porque os seres humanos são movidos pela razão e emoção, o que interfere diretamente neste ação. Dificilmente os indivíduos aceitam e obedecem as mensagens como sinal de comando sem qualquer questionamento. Isso é quase que freqüente, pois o receptor não aceita e não concorda com a mensagem enviada pelo emissor. Segundo Matos (2009, p. 17), os indivíduos possuem a necessidade de alimentar o ego e a vaidade, por isso a comunicação pode ser um tanto conturbada.

Com base na análise de Matos (2009, p. 8), “a comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta”. A comunicação exige a compreensão de ambos os membros – emissor e receptor-, ou seja, os dois precisam estar cientes do que significa a mensagem sem que deixem existir ruídos na mesma, precisam falar a mesma língua e estar na mesma sintonia. Desta forma, se comunicam de maneira eficaz.

A Comunicação deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas. (CORRADO, 1994 p. 7)

A comunicação de qualidade passou a ser vista, há alguns anos, como diferencial em uma organização. Sendo assim, um sistema bem administrado de comunicação em uma empresa caminha para alcançar o sucesso. Enquanto um sistema comunicacional com erros leva ao fracasso da organização. Por isso, é necessário aprimorar a comunicação de uma empresa com seus funcionários e entre os próprios funcionários a fim de alcançar a qualidade das informações e maior produtividade e comprometimento na empresa.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Organizacional é nova no Brasil, segundo Bueno (2003), tem menos de 25 anos. Antes desse período, as organizações utilizavam a comunicação de maneira superficial e o termo “comunicação organizacional” era desconhecido.

Segundo Kunsch (2003, p. 150), o surgimento dessa prática é consequência do “processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial”. Kunsch (2003, p. 150) afirma que são dessas áreas da comunicação que iniciaram as primeiras práticas comunicacionais no Brasil e que permitiram tal crescimento.

Ainda em 1970, quando a comunicação organizacional era desconhecida, o país passava por um momento de regime de exceção e ditadura. A comunicação e o diálogo não eram práticas comuns naquela época.

Entretanto, com a implantação da democracia, essa realidade se transformou e vem se transformando de forma gradativa. Segundo Bueno (2003, p 49),

(...) essa área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação. (...) A Comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido.

De acordo com os estudos do mesmo autor, a década de 1980 veio para alavancar a comunicação organizacional. Esse setor se tornou um campo de trabalho efetivo para profissionais de inúmeras áreas principalmente depois que os cursos e as faculdades de comunicação chegaram ao país. A partir desse período, quando as empresas perceberam a real importância desse campo, eventos, congressos e prêmios foram realizados, alguns persistem até hoje como o Prêmio Contexto de Comunicação Empresarial.

Surgiu então em 1989, para valorizar e representar esse setor, a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). Essa entidade trabalha em prol do desenvolvimento dessa área no país.

Segundo Bueno (2003, p. 49), a partir de 1990 a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios. Ao mesmo tempo que a comunicação nas organizações rompe barreiras, os profissionais destinados a comandar esse departamento, também tiveram algumas mudanças, passam a ser pessoas capacitadas “com visão abrangente” e com conhecimento na área de comunicação.

Com essa modernização, as empresas passaram a ter identidade, as atividades relacionadas à comunicação, passaram a ser tratadas de maneira integrada. A empresa começa a se relacionar com seus diversos públicos e, segundo Bueno (2003, p.8), as organizações passam a “criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania.”

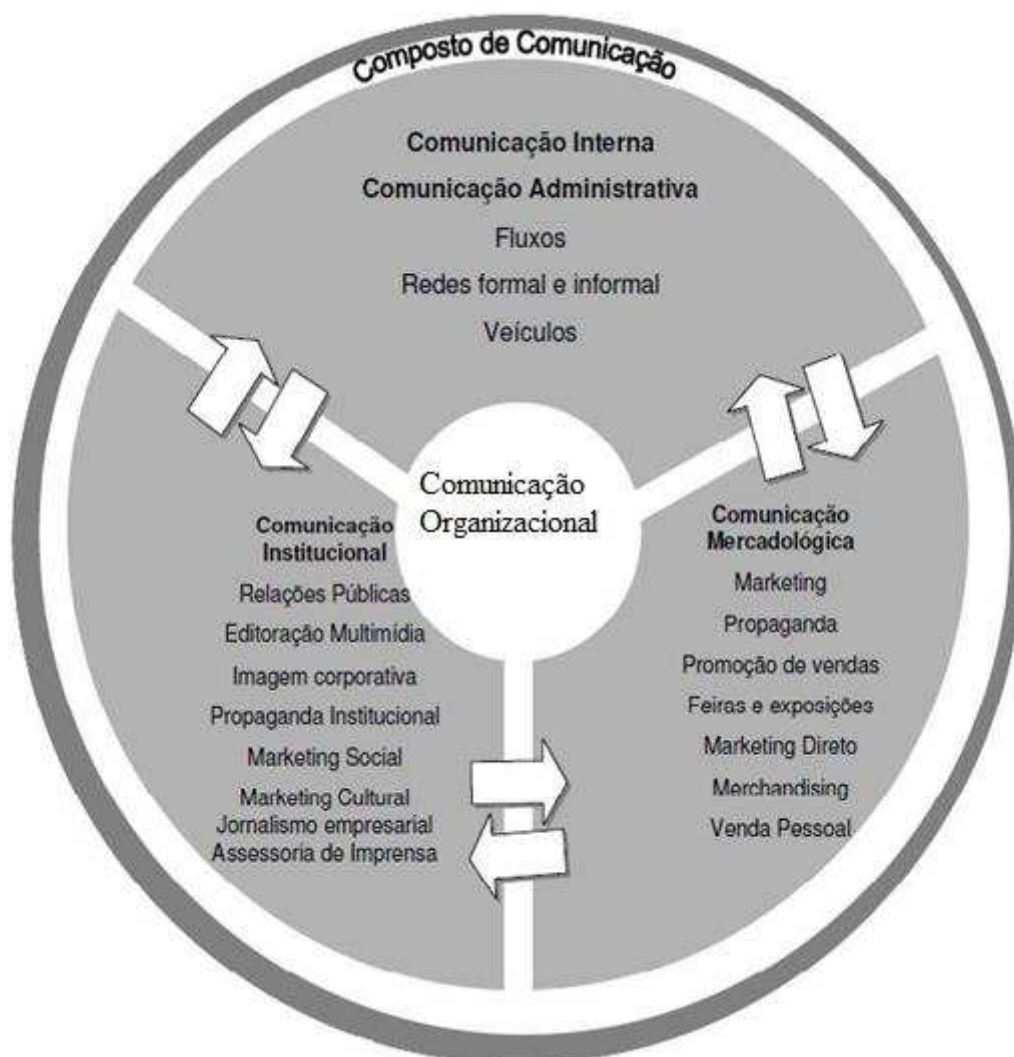
Com o desenvolvimento e a ampliação da comunicação organizacional no Brasil, esse setor é considerado, hoje, como um importante instrumento de “inteligência empresarial”. Nessa nova realidade, a comunicação organizacional se desenvolveu e se tornou ferramenta essencial e estratégica para as organizações que se preocupam em atingir bons negócios e zelam por seus públicos.

De acordo com a visão de Kunsch (2003, p.149-150), a comunicação organizacional, empresarial e corporativa, são terminologias utilizadas com a mesma definição no Brasil para explicar a comunicação trabalhada nas organizações em geral, como esse sistema se formou há algumas décadas e se estabilizou na atual esfera global.

A Comunicação Organizacional é composta por diferentes modelos comunicacionais que, apesar de suas características e particularidades, devem trabalhar de forma harmoniosa. São elas: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Logo abaixo, o

gráfico composto por Margarida Kunsch (2003, p. 150) apresenta o Composto de Comunicação, os tipos de comunicações que fazem parte da Comunicação Organizacional.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA



Fonte: Margarida Kunsch, 2003, p. 150.

Entende-se a Comunicação Administrativa aquela que é voltada às pessoas que exercem as funções administrativas de uma empresa. Segundo Kunsch (2003, p. 152), “administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo

e maior lucro ou resultados”. Visto isso, a comunicação se insere como uma aliada nessa área, pois auxilia a organização a atingir seus objetivos permitindo o funcionamento do sistema organizacional. Lee Thayer citado por Kunsch (2003, p. 153) diz ainda que a comunicação administrativa é “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra organização global”.

Já a Comunicação Institucional tem papel fundamental em uma organização: É responsável pelas relações públicas e estratégicas da empresa, auxiliando na construção da imagem e da identidade da organização. Em outras palavras, o indivíduo conduz os problemas relacionados à comunicação e tem como uma de suas funções promover um clima benéfico e estável da empresa e seus diversos públicos. De acordo com Kunsch (2003, p. 165): “a comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.”

Justamente por esse motivo, o gestor de comunicação institucional deve conhecer profundamente as políticas da organização, por se tratar de uma função complexa com foco na comunicação integrada. No esboço abaixo (página 26), a autora explica que a comunicação institucional é formada por outros instrumentos da comunicação. São eles: Relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda institucional, marketing social e cultural, editoração multimídia e imagem corporativa.

Outro elemento da comunicação integrada é a Comunicação Mercadológica, que tem por objetivo reforçar e aumentar a venda e divulgação das marcas e serviços da empresa. Esse setor está ligado ao departamento de marketing. De acordo com Kunsch (2003, p. 162), “é a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica”. A autora ainda compara: “assim como a relações públicas deve gerenciar a comunicação institucional, (...) o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. Assim sendo, fica responsável por toda a manifestação que tenha objetivo de conquistar o público consumidor” (2003, p. 163).

De acordo com Pinho (2006, p. 40), a comunicação mercadológica é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Segundo Kunsch (2003, p. 149):

a comunicação organizacional estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Gaudêncio Torquato define as atividades relacionadas à comunicação organizacional/ empresarial como:

a comunicação empresarial abrange, atualmente, o espectro de atividades de Imprensa, Relações Públicas (empresariais e governamentais), Propaganda (mercadológica e institucional); Editoração, Identidade Visual, e programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. A Comunicação Empresarial objetiva assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema de empresas. (TORQUATO, 1986, p. 67)

A união dos compostos de comunicação acima citadas, pertencentes à comunicação organizacional, é denominado de comunicação integrada, uma nova prática comunicacional que passou a ser utilizada pelas empresas nos últimos anos. Com focos e objetivos definidos, permitem a uma organização ações estratégicas de comunicação e auxiliam no bom relacionamento com o público e a sociedade. Desta forma, Kunsch (2003, p. 149) afirma que “não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional”.

Desta maneira, pode-se compreender que as diferenças de cada subárea são respeitadas, porém, desta vez, por meio de um planejamento de comunicação todos os setores e cada um dos profissionais atuam em busca de um só objetivo. De acordo com a mesma autora, as organizações que atuam com a comunicação integrada “possuem o diferencial necessário para manter-se em um mercado que

exige rapidez, economia e eficácia nos processos comunicativos” (op. cit. p.5). Entretanto, é preciso lembrar que os profissionais que atuam nesse setor precisam ter conhecimento profissional.

A Comunicação integrada atua no contexto da comunicação organizacional. Kunsch (1997, p. 116) afirma que a junção da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, atuando de maneira sinérgica formam “o mix da comunicação organizacional”. Segundo a autora, essas áreas de atuação devem trabalhar de forma harmoniosa, apesar das diferenças existentes em cada uma delas. A soma dessas atividades possibilitará ações estratégicas e eficazes na comunicação das organizações.

“Não é possível mais pensar em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional”. (KUNSCH, 1997, p.149)

A Comunicação integrada pode ser conceituada por estruturar e unir todas os departamentos existentes uma empresa e suas formas de comunicação com o objetivo de criar voz única e agregar valores em benefício de todos os profissionais, seja de alto ou baixo escalão. Com essa sinergia, os profissionais desenvolvem suas funções, porém com objetivos em comum. Trevisan (2003, p.6), explica que a comunicação integrada possui um conceito básico: “(...) a interação entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização”. A empresa que possui a comunicação integrada consegue solucionar os problemas de maneira mais ágil, já que os profissionais estão unidos em torno de uma mesma finalidade e uniformiza valores, o que contribui para a imagem corporativa da empresa.

Compreende-se a comunicação organizacional interna como um método, uma filosofia ou mesmo ações que, quando aplicadas nas organizações, estimula ou promove a troca de conhecimentos, valores, sentimentos de pessoas que dividem o mesmo ambiente. Esta cultura organizacional auxilia os seus membros a troca de informações e a solução de problemas de maneira coletiva. Segundo Nunes (2005,

p. 73), essa concepção representa “os meios através dos quais a cultura será transmitida aos seus públicos”.

Nos últimos anos as empresas aumentaram de maneira significativa, a preocupação com os funcionários. Estes passaram de meros empregados para colaboradores ou cidadãos corporativos, o que os aproxima ainda mais na empresa. Palmerstron *et al.*(2004, p. 4) afirma que, com as transformações do mercado e com o aumento da concorrência nas últimas décadas levaram as empresas a concluírem que “a atuação isolada de uma área de comunicação não atende mais às demandas”, ou seja, é preciso que todas atuam em conjunto. Por isso, é indispensável união, integração e a troca de conhecimento entre colaboradores, empresários e o profissional de comunicação. Esse assunto será discutido no próximo capítulo.

3.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

3.1.1 Comunicação Formal

De acordo com Nievroski e Amorin (2007, p. 2) a comunicação formal é claramente definida, “seguindo as linhas do organograma organizacional”. Por meio da comunicação formal as informações são transmitidas, fornece também uma visão clara das origens das transmissões de informações. Esse tipo de comunicação está ligado à administração e, segundo Gaudêncio (1986, p. 63) visa “assegurar o funcionamento eficiente da empresa.”

Já Kunch (2003, p. 84) acredita que a comunicação formal “deriva da estrutura normativa da organização e, através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros.” A autora lembra que é primordial tornar comum, tornar público essas informações a todos os integrantes da empresa.

3.1.2 Comunicação Informal

A comunicação informal se manifesta de várias formas e maneiras, sem um fluxo comunicacional definido e de forma desordenada. Por mais que a comunicação formal em uma empresa seja clara, sempre existirão as redes informais de comunicação. Um exemplo claro que pode ocorrer no dia-a-dia da empresa são as manifestações de trabalhadores insatisfeitos por algum motivo que querem protestar por melhores condições e esperam ser ouvidos pelos dirigentes. Essa manifestação não é controlada pela administração, por isso trata-se de uma comunicação informal. Outro exemplo comum são os boatos que sempre ocorrem por falta de informações.

Esses são os dois tipos de comunicação existentes nas organizações. Além disso, a comunicação ocorre também por meio de fluxos, é o que será explicado a seguir.

3.2 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Gaudêncio (2004, p. 39) os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo comunicacional. “São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação.” São divididos em fluxo descendente, ascendente, lateral e diagonal.

3.2.1 Fluxo Descendente

Gaudêncio classifica esse fluxo como vertical e de cima para baixo. Segundo o autor, a comunicação formal faz parte desse fluxo. Já para Kunsch (2003, p. 85), esse fluxo está relacionado à transmissão de normas, ordens e diretrizes da empresa. O Fluxo descendente ocorre em empresas autoritárias, onde a intenção é

apenas repassar informações já tomadas aos funcionários, sem poderem opinar e sem consultá-los.

De acordo com Marin citado por Nieviroski e Amorin(2007, p. 3),

Este fluxo de comunicação, tido como o mais importante para a direção da organização, torna-se causa freqüente de problemas, tais como: saturação de informações nos canais que fazem este tipo de comunicação; ordens comunicadas às pressas e vagamente e comunicação realizada sem precisão devido a termos muito técnicos ou sem critérios. Ou seja, este fluxo de comunicação apresenta distorções na sua execução em virtude de sua prática rotineira.

3.2.2 Fluxo Ascendente

As comunicações ascendentes ocorrem de forma contrária da comunicação descendente. Nesse fluxo, as pessoas estão na parte inferior da estrutura organizacional e enviam informações para a parte superior, onde estão os dirigentes. A comunicação acontece de baixo para cima e, segundo Gaudêncio (2004, p. 40) tende a ser menos formais. É a partir desse fluxo que a gerência obtém informações dos seus funcionários.

Gaudêncio (2004, p. 40) afirma que,

O sistema ascendente não tem força do sistema formal, e grande parte das mensagens flui por meio de canais informais, escapando, assim, ao controle. (...) os planos de sugestões, os boletins de resultados de tarefas e os círculos de controle de qualidade constituem algumas formas que respondem pelo fluxo ascendente.

3.2.3 Fluxo Lateral

A comunicação lateral ou horizontal ocorre com pessoas que estejam no mesmo nível organizacional. Segundo Gaudêncio (2004, p. 40) “o fluxo lateral é

muito estratégico para efeitos de programas de ajuste e interação de propósitos com vistas à consecução de metas”.

Kunsch (2003, p. 86) enfatiza a importância desse fluxo: “possui papel agregador que proporciona a socialização de informações, assim como o conhecimento de atividades das outras unidades organizacionais”.

Para que a comunicação exerça seu verdadeiro papel nas organizações são necessários instrumentos, ferramentas que facilitam a transmissão das mensagens. Esse assunto será tratado no capítulo 5.

3.2.4 Fluxo Diagonal

Muitos autores afirmam que falar em fluxo lateral é o mesmo que falar em fluxo diagonal. Porém, Gaudêncio (2004, p. 41) trata os fluxos de maneira diferente. Para o autor, o fluxo diagonal trata-se de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizados em departamentos diferentes. Esse modelo se insere em organizações menos burocráticas e mais abertas aos fluxos informais. Gaudêncio (2004, p. 41) expõe os pontos positivos e negativos desse fluxo: “pontos positivos: rapidez, tempestividade e transparência. Pontos negativos: ruídos na comunicação”.

4. COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme citado no capítulo anterior, a Comunicação Interna é mais um importante composto da comunicação integrada, visa toda e qualquer possível interação e a troca de informações entre a organização e seus funcionários. Esse tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir ao público interno, as ações, visões e pensamentos da organização, deixando o funcionário “a par” do que ocorre na empresa. Para isso, utiliza-se de instrumentos da comunicação.

Segundo Pasqualini (2006, p. 36), a comunicação interna é determinante para manter a “saúde organizacional” e têm como finalidade comunicar os acontecimentos, os fatos, as notícias a todos os funcionários de uma determinada empresa. A autora ainda afirma que, a comunicação interna tem como objetivo essencial “firmar a imagem positiva da empresa na mente de seus colaboradores”. Segundo Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.”

Este setor vem ocupando cada vez mais espaço nas empresas. Deixou de ser uma atividade secundária e passou a ocupar um espaço valioso nas organizações por estimular o diálogo, o desenvolvimento dos funcionários e a troca de informações entre qualquer nível hierárquico. Os empresários passaram a refletir nos prejuízos e nos transtornos que geram a falta de comunicação. Por isso, os investimentos com esse departamento se tornaram maiores nos últimos anos. Não há o que temer em ouvir o funcionário, mas sim aprimorar esse diálogo a favor de um bom relacionamento coletivo dentro de uma empresa.

Pimenta (1999, p. 119), diz que uma organização que ainda possui sistema e estrutura tradicional não há espaço para o diálogo. Ela é racional e burocrática, o que impede a união e a participação dos seus colaboradores. Porém, esse processo defasado pode comprometer os resultados produtivos da empresa.

Para Marchiori (2008 p. 213), a comunicação interna,

Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Por esse motivo a comunicação interna, considerada democrática e transparente, visa comunicar ou transmitir informações e, além disso, ela é responsável por mudar o comportamento dos cidadãos que, antes vistos com atitudes caracterizadas como individualistas, agora passam a agir em prol do coletivo, o que une e torna cada funcionário fundamental na empresa. Marchiori (2008, p. 213) diz que “é preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento”. Se um profissional é bem informado sobre os acontecimentos da empresa, sente que seu trabalho é valorizado e se torna ainda mais comprometido. Dessa forma sua produtividade será maior e melhor. É o bom funcionamento da comunicação interna que sustenta a comunicação externa e garante a boa imagem da empresa.

Juarez Bahia (2002, p. 31), tem a mesma linha de pensamento e concorda com os autores acima. Segundo ele, a comunicação interna tem a integração como objetivo principal, ou seja, pretende transmitir o pensamento, as decisões e ações da empresa aos funcionários, com rapidez e clareza, demonstrando as posições que seus coordenadores assumem diante de determinadas situações. Segundo Kunsch apud Pasqualini (2006, p. 36),

Com a abertura política do País, a partir de 1985, novos ares surgem para a comunicação passando as instituições e organizações a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que as relações com a sociedade deveria dar-se pelas vias democráticas. Conseqüentemente, perceberam que aqueles formatos tradicionais de departamento de relações públicas governamentais e de relações com a imprensa, assim como as ações comunicativas centradas no jornalismo empresarial focadas somente nos produtos (...), não dariam conta de atender as novas mudanças sociais e que a comunicação organizacional, como todas as subáreas da Comunicação Social, tinha que buscar um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional.

Esse novo conceito de comunicação interna é vista de maneira estratégica e deve sempre trabalhar em conjunto com as demais formas de comunicação, exerce suas funções em conjunto com as definições políticas e funcionais da organização. Para que os resultados positivos sejam atingidos, é preciso que todos os colaboradores sejam pessoas totalmente integradas às realidades organizacionais. Somente dessa maneira será alcançada uma informação de qualidade. De acordo com Kunsch (2003, p. 157), considerável parte das organizações brasileiras é dominada por dirigentes individualistas, que não buscam resultados coletivos. Segundo a autora, é necessário rever os conceitos dos colaboradores, caso alguma empresa queira implantar uma comunicação interna eficiente, participativa com discurso e prática integrados. “De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização.”

Outrora, a comunicação interna era abandonada pelas organizações, sem valor algum, era esquecida e não passava dos livros, somente a comunicação externa tinha seu valor. Não havia preocupação, muito menos compromisso com os funcionários. Estes, por muitas vezes, eram os últimos a saber sobre as decisões e os rumos da empresa. Kunsch (2003, p. 157) completa que “a comunicação era fria, alienada e verticalizada”.

Há alguns anos, os empresários passaram a perceber que agir de maneira autoritária com os funcionários da empresa não é a melhor maneira de chefiar um grupo. Ao contrário, essa atitude só prejudicaria o desempenho dos colaboradores, o que afeta diretamente os resultados da organização. Na nova visão corporativa, os gerentes passaram a ser vistos como líder, ou seja, aquele que tem o papel de integrar pessoas e visões diferentes em prol de objetivos comuns.

Com auxílio da democracia, e a extinção da ditadura, tanto os dirigentes como os funcionários saíram da “passividade conformista” e passaram a pensar de forma coletiva. Tal novidade fez com que os empresários encontrassem na comunicação, novas formas eficientes para o relacionamento com seu público interno. “A comunicação, considerada o quarto poder da República, pela força que a mídia

exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações” (KUNSCH, 2003 p. 158).

Os funcionários passaram a compreender seu real papel dentro da empresa. Pasqualini (2006, p. 36) afirma que,

O funcionário não deseja apenas receber um benefício, ele deseja sentir que é peça fundamental para o funcionamento da empresa e que é reconhecido por isso. Como transmitir esse sentimento sem uma comunicação eficiente e eficaz? Infelizmente, sem nenhum tipo de comunicação não seria possível consolidar a imagem de uma organização para nenhum tipo de público.

De acordo com a visão de Kunsch (op. cit, p.159), as vantagens para possuir a comunicação interna são inúmeras. Primeiramente, o funcionário é engajado na empresa, um “porta-voz” da organização aos seus familiares e amigos. Vale lembrar que pode ser de forma positiva ou negativa. Porém, a empresa tem a responsabilidade de construir credibilidade, confiança e interesse nesse funcionário aos assuntos organizacionais. A comunicação na empresa também garante o alinhamento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados e pode ainda ajudar na prevenção de possíveis contratempos, pois a empresa tem a possibilidade de interceder conflitos e buscar soluções com antecedência.

Boletins, intranet, revistas, impressos, murais, terminais de computador com acesso a internet são alguns dos instrumentos da comunicação interna que, mobiliza e envolve os funcionários aos assuntos da organização, da cidade, do país e do mundo. Desta forma, o colaborador, não se considera um mero empregado, mas sim pessoas que “exercem suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente”. (KUNSCH, 2003, p. 159)

É relevante ressaltar que o departamento de comunicação em uma empresa oferece possibilidades e estímulo ao diálogo. O que antigamente era um mito, com a comunicação é possível presenciar a troca de informações entre dois gerentes ou mesmo entre gerente e zelador. Justamente porque ambos estão em sintonia e comprometidos diariamente pela melhor qualidade da empresa.

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

Torquato (1986, p. 179) explica que os resultados positivos da comunicação interna dependem de um trabalho em equipe, de todos os departamentos, sem exceção, e de todos os empregados. Diante dessa realidade, faz-se necessário um planejamento adequado, que esteja baseado nas informações obtidas e, desta forma, seja realizado o planejamento estratégico voltado aos interesses internos e externos. Entretanto, alguns pontos devem ser lembrados para que a comunicação interna seja eficaz. São eles: linguagem, pessoal responsável, estratégias, qualidade e políticas.

Kunsch (2003, p. 160) afirma que as “políticas e estratégias têm de ser definidas e transparentes”, ou seja, deve ser adotado um ambiente livre entre executivos e empregados, aberto ao diálogo tanto para críticas positivas quanto negativas. A comunicação busca o fato que realmente compromete o desempenho do colaborador.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160)

O profissional da comunicação que rege esse setor deve ser atento aos acontecimentos internos, porém com visão nos acontecimentos mundo a fora. Kunsch (2003, p. 161) acredita que trazer esses acontecimentos as rotinas da organização “significa contribuir para o debate dos grandes temas nacionais e para o exercício da cidadania”. Deve-se ressaltar que os benefícios da comunicação devem

afetar tanto os funcionários como as organizações, consideravelmente importante para ambos.

Com a comunicação interna eficaz na organização, cria-se um clima dinâmico e positivo, gera valor e credibilidade para a empresa, os colaboradores se sentem respeitados, passam a valorizar o pensamento do coletivo e não mais individual, os empregados e dirigentes possuem relação de confiança entre si e passam a se valorizar como cidadãos. Investir em comunicação é, sem dúvida alguma, investir no crescimento da organização.

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação é vista como um dos fatores mais importantes dentro de uma empresa ou instituição, na realidade, a comunicação é a base para a formação e o desenvolvimento de qualquer organização. Por isso, muitos autores afirmam que a comunicação em empresas possui táticas estratégicas. Segundo Silva (2006 p. 22) a comunicação “consegue normatizar as relações dentro da empresa, além de resolver conflitos, interligar setores, facilitar a fusão de pessoas entre outras atribuições”. Bueno (2003, p. 8) afirma que,

Ao debruçar-se sobre essa nova realidade, a comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontram-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

O papel da comunicação não é apenas divulgar um produto ou outro para seus clientes. Nesse caso, a comunicação possui função estratégica e se preocupa em zelar pela boa imagem da empresa, cria maneiras de diálogo com todos os seus públicos de interesse e tem a credibilidade como um dos princípios fundamentais. E

não se pode esquecer: Para que a comunicação interna estratégica exerça seu papel é necessário que seu público possua visão integrada.

De acordo com Cruz (2005, p. 3) “ao assumir funções e características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores e departamentos da organização. Possibilita unificar o conceito da empresa, congrega interesses e evitar sua fragmentação”. A autora afirma ainda que essa visão vai “além do social” e envolve todos os setores da empresa. A comunicação interna estratégica permite que todos os setores trabalhem de forma conjunta e respeitando os objetivos da empresa em prol dos mesmos fins. É o que conclui Roman (2002, p. 35): “temos que ser cooperativos internamente para sermos competitivos no mercado”.

Kunsch (1997, p. 28) define esse segmento como “estratégico para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”. A autora acredita que a união dos tipos de comunicação (Comunicação Integrada- Composto da Comunicação), já mencionados no capítulo 3, é uma das formas para compreender a comunicação estratégica em uma organização.

O sistema comunicacional de uma empresa dá apoio às atitudes estratégicas da mesma. Por isso deve ser compreendida como uma área de apoio e sustentação, pois ajuda a empresa a se posicionar perante a sociedade e atingir seus objetivos. É por esse motivo que todos precisam trabalhar para atingir um bem comum. Somente dessa forma harmoniosa a comunicação será tratada como estratégica. Para Cardoso apud Prado (2007, p. 24),

(...) A comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar idéias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional.

Segundo Kunsch (2003, p. 103) a comunicação estratégica busca confiança de seus públicos “construindo credibilidade e valorizando a dimensão social da

organização, enfatizando sua missão, seus propósitos e seus princípios, fortalecendo seu lado institucional”.

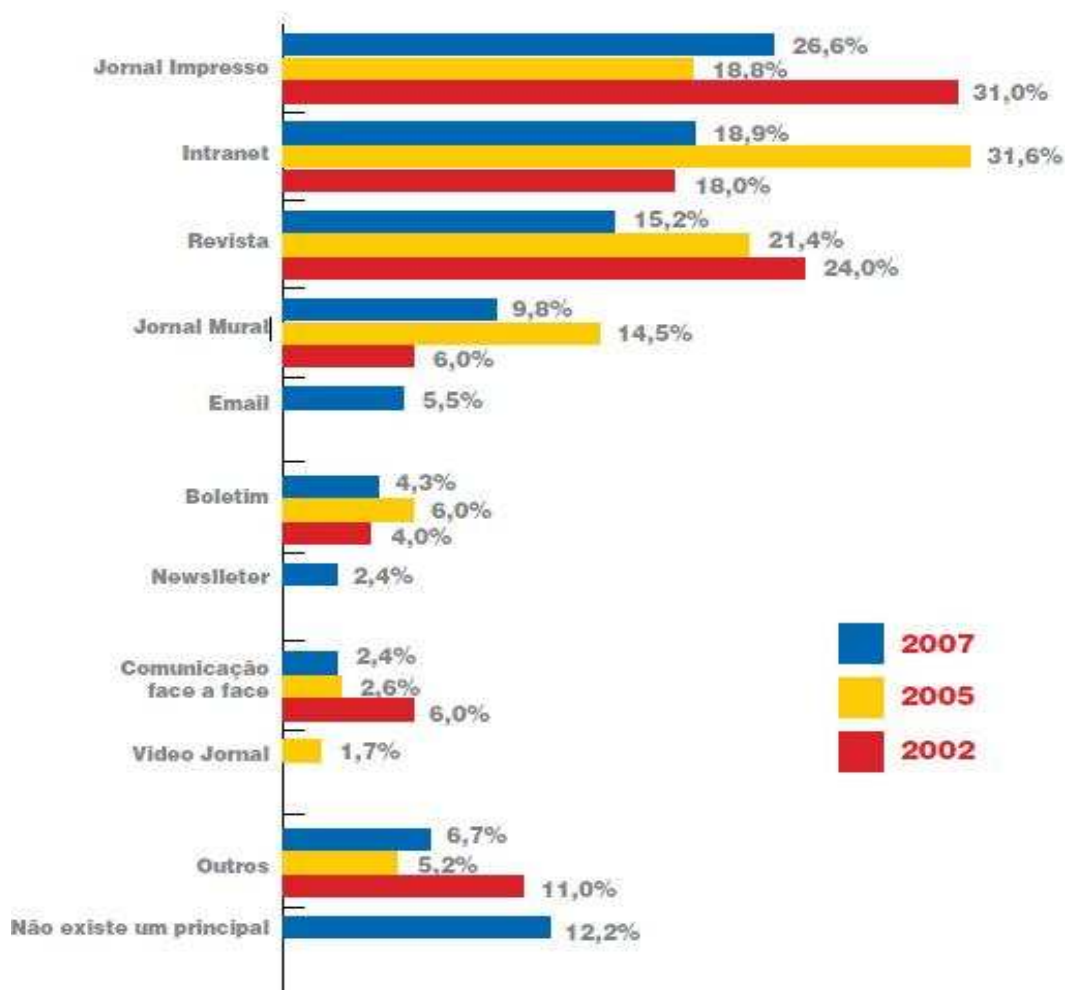
5. OS VEÍCULOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

O planejamento de comunicação interna nas organizações funciona, na prática, por meio de veículos ou ferramentas que auxiliam o meio comunicacional. Tais como: *intranet*; jornal impresso; vídeo jornal; rádioempresa; revista; jornal-mural. Segundo Melo (2006, p.34), essas ferramentas “representam não só uma fonte interna no processo comunicativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudanças de hábitos e atitude dos funcionários”. Deste modo, têm como princípio básico unir, motivar, ensinar e informar o público interno.

Porém, antes de implantar uma ferramenta de comunicação interna é preciso analisar qual será a mais adequada, e qual realmente atenderá as necessidades de organização. É necessário ter os objetivos bem definidos, conhecer o público a que se destina, planejamento prévio e editorial. De nada adianta inserir apenas um jornal impresso se uma parte dos funcionários não foi alfabetizada ou não consegue compreender o que está escrito nas matérias. É necessário fazer um “diagnóstico” da empresa, analisar a organização como um todo e considerar que essas ferramentas, quando bem utilizadas, podem salvar o patrimônio. Na maioria das vezes, são implantados mais de um veículo de comunicação, para atender os diversos públicos da organização.

As campanhas e os veículos de comunicação interna, compostos de instrumentos complementares e interativos, são vistos como diferenciais pelos funcionários de uma empresa. O aspecto estético, a clareza da linguagem e o conteúdo objetivo e verdadeiro são fatores que despertam a confiança, credibilidade e o respeito nos colaboradores. O ideal é que haja uma mistura de canais, um conjunto de ações, levando em conta, ainda, os recursos de que a empresa dispõe. (CLEMEN apud MELO 2006, p. 37)

De acordo com pesquisa da ABERJE (2007, p. 24) dirigida por Nassar e Figueiredo, o principal veículo utilizado na comunicação interna de uma empresa nos últimos anos é o jornal impresso, seguido da *intranet* e revista.



Fonte: Pesquisa de Comunicação Interna, 2007, p. 24.

Portanto, muitas empresas passaram a buscar e a encontrar na comunicação, alternativas para resistir à pressão do mercado cada vez mais exigente. Desta forma, as ferramentas da comunicação interna passaram a ser vistas como aliadas frente às barreiras e dificuldades encontradas nas empresas. Assim, os funcionários colaboram e as organizações crescem.

5.1 JORNAL IMPRESSO

O jornal impresso é o veículo mais tradicional de comunicação interna e continua sendo utilizado por muitas empresas, conforme pesquisa da ABERJE. Em meios aos avanços tecnológicos, o clássico jornal de empresa sobrevive e informa todas as hierarquias. Possui notícias da organização aos funcionários com o propósito de manter contato com os mesmos e periodicidade regular. Pode ser levado para a casa dos funcionários, por isso se destaca com um importante veículo de interação entre empresas, funcionários e familiares. Sua produção envolve alto custo, pois exige impressão de boa qualidade e, sem dúvida alguma, profissionais capacitados que conhecem profundamente a organização.

De acordo com Girardi (2005, p. 7), “as matérias devem instruir, educar, incentivar valores morais, fortalecer laços humanos, promover intercâmbios sociais, concorre para desenvolver a personalidade dos trabalhadores, sua dignidade pessoal”. Esse veículo jornalístico pode conter reportagens, entrevistas especiais, charges e fotografias dos funcionários, empresários, eventos e confraternizações.

Teobaldo citado por Cesca (1995, p. 113) diz que esse tipo de veículo tem como objetivo:

1)explicação das políticas e diretrizes da empresa; 2)informações a respeito dos processos de trabalho; 3) humanização das atividades da empresa por meio de notícias relativas ao seu pessoal; 4) promoção de campanhas de segurança e de interesse geral; 5) interpretação do papel da empresa na comunidade; 6) melhoria do moral dos empregados; 7) facilidade de compreensão e respeito mútuos entre a empresa e os seus públicos.

O jornal impresso proporciona a interação e a valorização dos seus públicos, isso faz com que o funcionário se sinta integrante fundamental no sucesso organizacional. Por isso Alvarenga (2005, *online*) explica “não basta juntar as notícias que a gerência deseja transmitir no ‘jornalzinho’ e distribuir. Não que isso seja impossível. Afinal, esse veículo pode existir por quanto tempo a empresa desejar pagar. No entanto, ele jamais atenderá, de fato, aos objetivos da organização”.

A elaboração de um jornal impresso requer planejamento. De acordo com Cesca(1995, p. 114) “ sem planejamento, as dificuldades que surgirão em decorrência da improvisação levarão a sua extinção logo após os primeiros números”. É preciso definir linha editorial, apurar as informações, discutir as pautas, ter formato definido, periodicidade entre outros. A autora explica que planejar é encaixar todos esses ajustes no contexto das políticas da empresa.

Levar o jornalismo estratégico para dentro do ambiente empresarial é a garantia de implantação de um novo modelo de transmissão de informações, capaz de promover e estimular a quebra de paradigmas. É também uma forma segura de facilitar o diálogo, contribuindo com a descentralização do poder e com o processo de gestão do conhecimento. (ALVARENGA, 2005, *online*)

Alvarenga (2005, *online*) expõe três princípios básicos para a criação de um jornal de empresa estratégico: 1) Fidedignidade: é preciso garantir espaço no jornal para notícias ruins; 2) Liberdade de Imprensa: relação de confiança entre o responsável pela comunicação e o jornalista responsável pelo veículo. Segundo a autora, é essa relação que garante a imparcialidade dos fatos. Para isso, é preciso primeiramente conhecer os objetivos da empresa. 3) Equilíbrio: Cabe ao responsável pelo departamento de comunicação da empresa, estar sempre em contato com o público alvo do jornal. Cabe a ele também, montar um jornal com leitura atraente e agradável.

5.2 JORNAL MURAL

O jornal mural é veículo de compartilhamento de informações simples, rápido, eficiente e de baixo custo. É caracterizado por ser uma ferramenta onde a troca de informações entre empresa e funcionários são feitas diariamente e de forma imediata. O jornal mural de acordo com Cesca (1995, p. 94) não se confunde com quadro de avisos e por se tratar de um jornal, possui até mesmo pautas. Estas pautas devem ser diárias e possuir assuntos de interesse geral.

França citado por Cesca (1995, p.95) afirma que,

(...) O jornal mural para se tornar instrumento eficiente deve ser bem programado e executado, merecer programação editorial, pauta diária, programação visual, devendo ainda contar com recursos gráficos, fotos e ilustrações. Não pode ser peça isolada, mas parte do planejamento global da comunicação da empresa e organizado a atender suas necessidades diárias de informações e como complemento de outros veículos empresariais.

De acordo com Pereira (2009, *online*) o jornal mural “é um veículo essencialmente comunitário, no qual seus participantes podem ler e escrever mais livremente suas notícias e opiniões. Ao contrário de outros veículos de comunicação social, o jornal mural é aquele que exige uma participação mais efetiva de cada um”.

O jornal mural deve trazer todas as notícias que forem relevantes e úteis a todos os funcionários de uma organização, possui características próprias com matérias sempre atuais, os funcionários podem acompanhar de perto os acontecimentos da empresa, o que torna essa ferramenta atraente. Estimula a participação dos colaboradores, e se resume em um ótimo instrumento de comunicação interna.

O Mural pode focalizar, por exemplo, as manchetes do dia, noticiário da empresa, esportes, classificados, sociais, utilidade pública, economia, cultura e lazer, comemorações, curiosidades, eventos, mulher etc. Esses temas podem ser subdivididos e titulados de forma a provocar a curiosidade e o interesse do público leitor. A gama de assuntos é imensa e sua seleção dependerá da criatividade de quem faz o JM e do conhecimento do seu público e de suas expectativas. (FRANÇA, 2009, *online*)

O sucesso dessa ferramenta depende, impreterivelmente, do local onde é fixado e de uma boa iluminação, ou seja, o jornal mural depende de uma boa localização e visibilidade para que este não passe despercebido. Geralmente, são fixados em corredores e áreas de lazer, onde o público interno se sinta confortável para ler, atendendo sempre as necessidades de cada empresa.

A principal função do jornal mural é informar, por isso, cabe ao jornalista ou o responsável por esse departamento cumprir a função total dessa ferramenta, utilizando de boa comunicação, favorecendo a produtividade, o bom relacionamento entre funcionários e direção e o desenvolvimento organizacional.

Mereu (2006, p. 34) conclui que “o Jornal Mural oferece cobertura mais ampla e variada dos fatos, podendo divulgar mais freqüentemente as atividades da empresa, seus produtos e serviços”.

5.3 VÍDEO JORNAL

De acordo com França (2009, *online*) o vídeo jornal é uma das maneiras mais criativas e inovadoras de comunicação interna por suas características televisivas, pois envolve todo o público em uma ampla abordagem de fatos com *feedback* imediato. O autor explica que,

Trata-se de um veículo criativo, ágil, dinâmico, prático, eficiente e atraente. Feito ‘ao vivo’, retrata o momento empresarial em que os fatos acontecem, documentando-os e projetando-os nas telas dos televisores. Revela o mundo industrial, mas, principalmente, redescobre, dá vida e entusiasmo aos, até então, esquecidos funcionários.

De acordo com Lemos (2003, p. 226) o vídeo jornal tem alto custo de produção. Por se tratar de um veículo dinâmico com características democráticas, os vídeo jornais atingem todos os níveis de funcionários que antes eram esquecidos por seus dirigentes e, agora fazem parte de um processo ativo na comunicação das empresas. Pode ser exibido no refeitório, durante o almoço dos funcionários.

A linguagem dessa ferramenta é a televisiva, ou seja, concisa, objetiva, direta, de fácil compreensão, o que promove ainda mais a interação e a participação de todos os públicos. “O vídeo jornal favorece, portanto, o diálogo interno, provoca o intercâmbio de informações, gera respostas aos questionamentos feitos, envolve e integra pessoas e faz surgir uma nova imagem de toda a organização”. (FRANÇA, 2009, *online*).

Os conteúdos a serem exibidos nos vídeo jornais são os mais diversos possíveis. De acordo com França há temas que vão desde festas e confraternizações a assuntos sérios. Mas os assuntos de maior relevância são aqueles rotineiros, do dia-a-dia, ou seja, aqueles que buscam transmitir os acontecimentos internos aos funcionários da empresa de uma forma eficiente e motivadora.

O vídeo jornal, de acordo com os estudos de França (2009, *online*), pode ser exibido mensalmente, depende da necessidade da organização, e pode ser subdividido por programas, quadros e vinhetas. Por isso a criatividade da equipe de comunicação interna é o que determina o sucesso desse veículo. Em média, os vídeojornais duram de 10 a 20 minutos e exige um bom planejamento de pautas. Isso porque o noticiário precisa prender a atenção de quem assiste, não deve ser cansativo, o que desestimula o interesse dos funcionários.

As apresentações desses vídeos jornais são feitas em locais e horários estratégicos como refeitório e sala de reuniões. Esse meio de comunicação interna não pretende substituir os outros veículos como impressos, murais e intranet. Mas sim tem a função de agregar valores. França (2009, *online*) conclui: “Cada mídia possui características próprias e exige que seja empregada adequadamente. A função do vídeo não é de substituir os recursos existentes, mas de complementá-los”.

5.4 REVISTA

Dentre os veículos de comunicação interna existentes, as revistas se destacam por ser o gênero mais sofisticado. Possui caráter informativo, amplo número de páginas, variedade de gêneros, espaço para entretenimento, cultura e lazer. Suas matérias são mais elaboradas e amplas. Pode ser usada para complementar os assuntos oferecidos pelos veículos com características rápidas. De acordo com Nunes (2005, p. 14) as revistas oferecem variadas temáticas e as matérias casadas com imagens deixam o impresso ainda mais atrativo. Porém, caso

queira transmitir informações urgentes, é aconselhado utilizar outra ferramenta da comunicação interna, como os boletins que será explicado a seguir.

Cesca (1995, p. 119) afirma que é preciso manter a periodicidade desse veículo, pois “sem periodicidade não se fixa imagem e conseqüentemente não se forma conceito”. No caso da revista pode ser mensal, bimensal ou trimestral, podendo também ser utilizada para a comunicação externa, dirigida aos clientes de uma organização.

Esse veículo também exige planejamento assim como os jornais impressos. De acordo com Juarez Palma citado por Rodrigues (2006, p. 15) os veículos impressos, jornais e revistas possuem quatro funções principais. São elas:

Informação: que trata especificamente de notícias sobre a companhia, sua performance, planos e políticas, envolvendo também esclarecimentos sobre as condições de trabalho, o aporte de novas técnicas, procedimentos administrativos e demais assuntos de interesse geral. Integração: Mensagens destinadas a promover sentimento comunitário ente os participantes da organização e em mantê-los coesos e harmonizados em torno de objetivos comuns. Educação: trata-se de mensagens sobre prevenção de acidentes, direitos trabalhistas, relações humanas, cultura e etc. Motivação: estimula através de doses de motivação e produtividade, valorizando o profissional e tentando através desse meio derivar um comportamento positivo no ambiente de trabalho.

O texto de uma revista é um pouco diferente do texto dos demais veículos. Segundo Scalzo (2003, p. 75-76),

Além de conter informações de qualidade, exclusivas e bem apuradas, o texto de revista ter um tempero a mais. Diferente do leitor de jornal, o de revistas espera, além de receber informação, recebê-la de forma prazerosa. Ele quer a informação correta, simples e clara (...) mas também quer receber um texto que não seja seco, como um mero aperto de mão. (...) o bom texto é aquele que deixa o leitor feliz, além de suprir as necessidades de informação, cultura e entretenimento.

A autora ainda afirma que, para escrever esse texto é preciso, primeiramente, saber para quem está escrevendo pois, conhecendo o público é mais fácil organizar

as idéias e dirigir um texto a ele. Quando se conhece o leitor, sabe precisamente a linguagem a ser tratada. Dessa forma evitam os furos.

5.5 BOLETINS

Esse veículo possui conteúdo essencialmente informativo, poucas páginas, próprio para informações que requer urgência em serem transmitidas, textos curtos, acabamento simples, texto equilibrados com fotos e pequenos intervalos entre uma edição e outra, geralmente diário ou semanal. De acordo com Cesca (1995, p. 111) os boletins são “originados dos próprios funcionários, portanto, uma comunicação de baixo para cima” que tem por finalidade a interação dos seus públicos.

Derriman citado por Rodrigues (2005, p. 15) explica as vantagens dos boletins.

Melhoria no entendimento das diretrizes da gerencia; maior captação dos negócios, conduzindo a uma maior eficiência; uma forte ferramenta que possibilita aos empregados revelarem suas opiniões e maior sentimento de união e posse entre elas e as unidades da empresa.

Os boletins têm por finalidade transmitir as informações com maior rapidez, por isso a distribuição deve ser ágil para garantir a veracidade das informações, possui menor número de página que os jornais impressos e há menor variedade temática. Gaudêncio afirma que esse veículo possui textos com gênero opinativo e pode ser adaptado às necessidades de cada organização.

5.6 RÁDIOEMPRESA

As rádios internas nada mais são do que rádios corporativas. Tem o objetivo de entreter os funcionários durante a jornada de trabalho, com informações úteis, programação com músicas, notícias de assunto geral, quadros focados em

determinado assunto como: saúde, esporte e prevenção de acidentes, dúvidas e esclarecimentos sobre temas escolhidos pelos colaboradores. Diferentemente dos vídeos jornais, a rádio empresa é de baixo custo e não conta com a imagem, pode ser veiculado mais facilmente.

As músicas, assim como as pautas podem ser sugeridas pelos funcionários. Essa ferramenta tem como compromisso fortalecer a união entre os colaboradores e dos colaboradores com a empresa. Tavares (2009, p. 27) conclui: “Dependendo da empresa e das estruturas dos departamentos, a rádio interna é um excelente canal de comunicação. Além de entreter, passa informações relevantes para os funcionários de maneira rápida”.

Os investimentos em rádios corporativas ajudam a acabar com as “fofocas” de corredor e reduz os boatos que geram insegurança nos trabalhadores. E mais, cria-se um vínculo de confiança com o público interno, pois são eles que ajudam formar a programação da rádio.

Os resultados encontrados com a implantação de uma rádio interna são: a melhora na auto-estima do colaborador, interação e o sentimento de valorização dos funcionários.

5.7 NEWSLETTER

Os *newsletters* são boletins informativos digitais que estão sempre atualizados. Os textos são objetivos e diretos. São enviados para e-mails cadastrados, portanto não é intrusivo, pois o destinatário autoriza o envio das mensagens. Esse veículo pode também estar disponível no site da empresa.

As organizações geralmente utilizam esse veículo para divulgar novidades e informações. É caracterizado por ser um meio rápido, simples, acessível de comunicação interna.

Segundo Filipini (2005, *online*) “mais do que e-mail marketing, newsletter é relacionamento: começa com a afinidade dos dois lados, desenvolve a confiança, mantém vivo o interesse e constrói uma satisfação duradoura”.

O conteúdo da newsletter é de suma importância. De nada adianta enviar informações que não interessam o público. É preciso que o conteúdo seja alimentado por informações de interesse comum. A linguagem precisa estar adequada com o público que irá recebê-lo. Por isso, de acordo com Lemos(2003, p. 274) se trata de um veículo com publicação determinada e dirigido a um público específico.

5.8 INTRANET

A intranet é caracterizada por ser uma ferramenta rápida, de baixo custo, eficiente e instantânea. Esse veículo é fruto do desenvolvimento da tecnologia, mais precisamente com a chegada da internet. Segundo Ramires (2005, p. 33), “por ser um veículo acessivo e interativo, a internet logo se transformou em um dos principais meios de comunicação utilizados pelas empresas”. Uma das vantagens da intranet é a atualização imediata das informações, ou seja, as notícias podem ser publicadas a qualquer hora e lidas por todos os funcionários da empresa.

A intranet atinge o público que acompanha os novos meios, as novas tecnologias. Basicamente esse veículo trata-se de um site restrito aos funcionários de uma empresa e possui recursos de hipertexto, que complementa as informações publicadas. Sua principal função é interação. Lá, estão todas as informações que a organização quer transmitir a seus colaboradores.

A intranet deve ser um trabalho, a nosso ver, de parceria, visto que agrega pelo menos estas três instâncias da empresa: a que cuida da comunicação interna (nós da comunicação); a que, de maneira geral, tem que ver com o processo de gestão (recursos humanos); e a que operacionaliza, tecnicamente, a plataforma do ambiente (tecnologia). Ela poderá cumprir objetivos, se planejada e executada por meio da convergência dessas competências, e tenderá a “patinar”, caso uma dessas áreas esteja ausente ou dela participe de forma marginal. (BUENO, 2009, p. 94-95)

As vantagens da intranet são muitas, entre elas estão a rapidez, interatividade, capacidade de atualização de mensagens de maneira instantânea e segundo Pinho (2006, p. 24), a segurança pois, muitas vezes, o conteúdo das informações são de caráter sigiloso e restrito.

De acordo com Bueno(2009, p. 92),

A intranet ideal, a intranet que funciona, tem uma dimensão mais ampla do que a meramente administrativa ou burocrática e pode incorporar uma série de instrumentos, veículos, canais, sistemas de relacionamento ou interação, tornando-se, dessa forma, parte importante do processo de comunicação interna.

Segundo estudos do mesmo autor, a intranet pode abrigar *chats*, fatos ocorridos na empresa, assuntos que provocam debate relacionado ao dia-a-dia dos funcionários, a atuação da empresa no mercado e também utilidades como previsão do tempo.

6. CONCLUSÃO

Com esse estudo foi possível verificar a importância da comunicação na vida de todos os indivíduos, mais precisamente da comunicação organizacional e interna no dia-a-dia das empresas com seus funcionários.

Há alguns anos, a comunicação organizacional passou a fazer parte da realidade de muitas organizações brasileiras. A informação, ou melhor, a troca de informação feita de forma eficaz entre empresa e funcionário, estreitou as relações. Constatou-se que a comunicação organizacional estimula a troca de conhecimento, valores e sentimentos entre os indivíduos de uma empresa e, passou a ser vista como ferramenta essencial e estratégica para as organizações que se preocupam com seus públicos.

Concluiu-se nesse trabalho que o departamento de comunicação interna de uma empresa consegue interagir funcionários e gerentes, derrubando aquela barreira que antigamente existia em muitas organizações, fator que dificulta a união e o diálogo entre colaboradores e dirigentes. Com isso, as empresas conseguem atingir boa parte da satisfação dos funcionários que, de meros empregados passaram a ser cidadãos corporativos, pessoas essenciais para a empresa. Vale lembrar que este setor deve ser estruturado e planejado para que consiga atingir realmente os resultados visados pelas empresas.

Verificou-se nesse trabalho, com base nos estudos de diversos autores que, a empresa que possui o departamento de comunicação interna possui também funcionários trabalhando de forma ágil em busca de um objetivo comum, em busca das metas e dos mesmos objetivos dos diretores. Assim, os funcionários crescem lado a lado da organização e juntos conseguem atingir maior produtividade.

As principais ferramentas da comunicação interna foi assunto do capítulo 5. São elas: videojornal; jornal mural; jornal impresso; revista; boletins; rádioempresa; newsletter e intranet. Pôde-se verificar que as empresas possuem um leque de importantes veículos que podem utilizá-los a seu favor. Porém, esses veículos requerem estudo, planejamento prévio e credibilidade para mantê-los. Desta forma, é preciso primeiramente analisar seus públicos de interesse e a empresa para que,

posteriormente, seja aplicada a ferramenta que mais se aproxime da cultura dos mesmos. É preciso ressaltar que somente um veículo não corresponde com as necessidades de uma empresa que possui diversos públicos. Bueno (2009, p. 80) confirma: é necessário “veículos múltiplos para atender a demandas também múltiplas”. Uma opção seria criar diversos canais de informação que atenda a essa demanda e assim, atuariam em conjunto.

Com essa pesquisa pode-se constatar que, os autores da área recomendam que as empresas utilizem a comunicação interna para fins estratégicos ligados aos interesses da organização. Com mais diálogo, tanto com o público interno quanto com o público externo, há mais credibilidade e desta forma zelam pela boa imagem da organização.

Por fim, concluiu-se que as ferramentas de comunicação interna são essenciais para que o departamento de comunicação consiga exercer seu trabalho com sucesso. Porém, é necessário saber como utilizá-las, pois o uso de forma errada pode levar ao fracasso de uma comunicação interna mal planejada.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Monica. **O fim do jornalzinho**. 2005. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/descricao.asp?id=14>> Acesso em: 24 set. 2009.

BAHIA, Juarez. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CESCA, Cleuza Gertrude Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1995.

CORRADO, F. M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Editora Markron Books, 1994.

CRUZ, Vera Maria Broilo. **O papel da comunicação organizacional**. Taquara: Trabalho apresentado ao NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

FILIPINI, Dailton. **Newsletter ajuda a manter o elo com o cliente**. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2005/09/30/newsletter-ajuda-a-manter-o-elo-com-o-cliente>> Acesso em: 01 set. 2009.

FRANÇA, Fábio. **Força do vídeo na comunicação empresarial**. Disponível em : <<http://www.sinprorp.org.br/Memorias/memoria86-88-15.htm>> Acesso em: 19 set.2009.

JORGE, F.; SILVA, P. **Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's** – Programa Leonardo da Vinci. Capítulo 3- Comunicação, Liderança Cultura Organizacional. Disponível em: <http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto1.pdf> Acesso em: 15 agos. 2009.

GIRARDI, Angela Oliva. **Palavras do presidente: um retrato 3x4 da organização**. Rio de Janeiro, 2005.

KOLLROSS, Nicole. **As relações públicas nos grupos organizacionais**. BOCC. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, Cláudia; GÁUDIO, Rozalia. **Publicações Jornalísticas Empresariais**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Maíra Franco. **Comunicação Organizacional: Posturas da comunicação interna da empresa Estado de Minas**. Disponível em: <<http://www.convergencia.jor.br/bancomonos/2006/mairafranco.pdf>> Acesso em: 5 jun. 2009.

SCALZO, Marília. **Jornalismo em Revista**. São Paulo: Contexto, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: Um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em: <http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf> Acesso em: 20 jun.2009.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cezar. **O que é uma organização**. Disponível em: <<http://www.gerenco.com.br/page3.html>> Acesso em: 1 set. 2009.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação Interna: Uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional**. Projeto Experimental. Juiz de Fora, 2006.

MEREU, Chistina Soares. **O Jornal Mural como ferramenta na Comunicação Interna**: Uma análise comparativa entre os jornais murais da Emater- MG e BHTrans. Belo Horizonte, 2006

NIEVIROSKI, Andrea Lecini; AMORIN, Wellington Lima. **Comunicação organizacional interna em um centro tecnológico de polímeros-CETEPO- SENAI**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.1, n.3, p.01-18, Sem II, 2007.

NUNES, Gisele Rodrigues. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Contribuições das Relações Públicas. São Paulo, 2005.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A Integração da Comunicação Interna**: O papel da comunicação interna atual. São Paulo, 2006.

PALMERSTRON, Virgínia Borges et al. **A Prática da Comunicação Integrada nas Organizações**. In: Intercom, 2004, Porto Alegre.

PEREIRA, Ricardo Eduarte. **Relações Públicas com o Público Interno**. Disponível em <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/relacoescomospublicos/0034.htm>> Acesso em: 19 jul. 2009.

NASSAR, PAULO; FIGUEIREDO, Suzel. **Pesquisa comunicação interna 2007**: dados comparativos 2002, 2005 e 2007. ABERJE: São Paulo, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Ed. Alínea, 1999.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. Princípios da Comunicação Mercadológica. 7. ed. Campinas: Papyrus, 2006.

PRADO, Aline Saboya. **A Comunicação como recuso estratégico para gestão de pessoas na administração pública municipal**: o caso do programa santos criança. 2007 . Mestrado em gestão de negócios- Unisantos, Santos. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=97> Acesso em: 17 agost. 2009.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMIRES, Claudia Roman. **Ferramentas de hoje**: os meios de comunicação interna utilizado pelas organizações. São Paulo, 2005.

ROMAN, Artur. **Comunicação Organizacional**: Quem se comunica se trumbica! Revista FAE Business p. 33 – 36, 2002.

SILVA, Máira Franco. **Comunicação Organizacional**: Posturas da comunicação interna da empresa *Estado de Minas*. Disponível em: <<http://www.convergencia.jor.br/bancomonos/2006/mairafranco.pdf>> Acesso em: 7 mai. 2009.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O Mito da Comunicação Integrada**. UMESP- Universidade Metodista de São Paulo, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.