



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

NHIAN ALEX

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO**

BRASÍLIA - DF

2015

NHIAN ALEX

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
Graduação *Latu Sensu*, na área de Gestão
da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof. Dra. Graça França
Monteiro

BRASÍLIA - DF

2015

NHIAN ALEX

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO**

Banca examinadora

_____ () Aprovado () Reprovado () Reformar

Brasília – DF, ____/____/____

Nome dos examinadores

Dr.

Dr.

Dr.

DEDICATÓRIA

Especialmente a Deus pelo dom da vida
e pelos desafios e vitórias concedidas.

AGRADECIMENTO

A **Deus** pela oportunidade;

A toda minha **família**, em especial ao **Hugo**, que muita paciência teve comigo;

A minha **tutora e orientadora**, que muito ajudou na concretização deste; e

Aos **amigos** pelo estímulo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de sistema de planejamento e definição de estratégias

Figura 2. Diagrama de comunicação integrada

Figura 3. Esporte Interativo

Figura 4. Vevo

Figura 5. Twitter Brasil

Figura 6. Smart Clip

Figura 7. Street Mídia

Figura 8. Fluxo Mídia

Figura 9. Elemidia

Figura 10. Outernet Ônibus

Figura 11. TV Minuto

Figura 12. DMS Mídia

Figura 13. Modern

Figura 14. Coletiva

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Organograma de uma empresa, instituição, entidade com o Departamento de Comunicação

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso estuda a comunicação organizacional, mais especificamente, a importância da comunicação nas organizações, visto como uma matéria indispensável para o sucesso dos negócios, tendo como foco o grupo de comunicação Street Mídia. O mesmo aborda desde o conceito básico de comunicação, passando para a definição de comunicação organizacional e seu histórico, além de contextualizar assessoria de imprensa e assessoria de comunicação, bem como suas funções. É feita a associação entre comunicação e planejamento estratégico. Outros conceitos como comunicação integrada, interna e endomarketing são estudados. Para finalizar, este documento aponta sucintamente como deve ser a estrutura de uma assessoria de comunicação e as atividades desempenhadas por cada profissional lotado nesta área, além de propor a aplicação de uma entrevista com a alta cúpula do Grupo Street Mídia para entender as metas e objetivos que a empresa pretende alcançar com a implantação de um setor de comunicação.

Palavras-chave: comunicação organizacional. planejamento estratégico. assessoria de comunicação.

ABSTRACT

This course conclusion work studies organizational communication, more specifically, the importance of communication in organizations, seen as an essential matter for the success of the business, focusing on the Street Media communications group. The same approach from the basic concept of communication, including for the definition of organizational communication and its history and contextualise press office and press office and its functions. The association between communication and strategic planning is made. Other concepts such as integrated communication, internal and internal marketing are studied. Finally, this document succinctly points it should be the structure of a press office and the activities performed by each professional crowded in this area, and to propose the application of an interview with the top management of the Street Media Group to understand the goals and objectives the company intends to achieve with the implementation of a communications sector.

Keywords: organizational communication. strategic planning. press office.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
1.1 O que é Comunicação?	13
1.2 As organizações	14
1.3 Comunicação nas organizações: histórico	16
1.4 Comunicação nas organizações: papel e importância	18
1.5 Comunicação e o processo de construção da identidade, reputação e imagem	21
1.5.1 Identidade.....	22
1.5.2 Imagem.....	22
1.5.3 Reputação.....	23
2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO: PRODUTOS E SERVIÇOS	24
2.1 A evolução da assessoria de imprensa para assessoria de comunicação.....	26
2.2 Perfil do comunicador organizacional	28
2.3 Gestão estratégica da comunicação: planejamento	30
2.4 Comunicação integrada	35
2.4.1 Comunicação administrativa	37
2.4.2 Comunicação interna.....	37
2.4.3 Comunicação mercadológica.....	37
2.4.4 Comunicação institucional.....	38
2.5 Conceito de públicos	38
2.6 Públicos de interesse: o que são e quais são stakeholders	40
3 COMUNICAÇÃO INTERNA: ENDOMARKETING	42
3.1 Comunicação interna	42
3.2 Endomarketing	44
3.3 A importância do empregado feliz	45
3.4 Cultura organizacional.....	45
3.5 Clima organizacional	46
3.5.1 Comunicação gera motivação	47
3.6 Fluxos de comunicação: informacionais	47
3.7 Barreiras de informação	50
4 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO	52
4.1 Perfil do grupo Street Mídia	53
4.2 Unidades de negócios	55
4.2.1 Canal televisivo	55
4.2.2 Plataformas on line	55

4.2.3 Operações OOH	57
4.3 Propostas para uma assessoria de comunicação no grupo Street Mídia	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	72

INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a importância da comunicação dentro das organizações, a comunicação estratégica e integrada. A comunicação será apresentada como ferramenta indispensável para ampliar e melhorar os negócios do Grupo Street Mídia, uma empresa de comunicação.

A missão deste será responder a seguinte questão: qual a importância da comunicação nas organizações? Além de responder o problema proposto, este irá propor a criação de uma estrutura /área de comunicação para o Grupo Street Mídia.

Os principais temas estudados foram: comunicação organizacional, assessoria de comunicação, planejamento estratégico e comunicação interna/endomarketing.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, no qual, segundo Martins Junior (2008, p.49) é o tipo de pesquisa em que o pesquisador busca em fontes impressas ou eletrônicas, as informações que necessita para desenvolver uma determinada teoria calcada em diversas defesas de vários autores que abordam esse tema.

Este estudo se justifica pelo fato de que a comunicação 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”, diz Bueno (2003, p. 4).

Seus resultados irão contribuir para o entendimento sobre a comunicação, como usá-la e os benefícios para a empresa e os *stakeholders*.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro fala sobre comunicação organizacional e seus conceitos. A segunda parte aborda a diferença entre assessoria de comunicação e assessoria de imprensa. O terceiro capítulo explica sobre comunicação interna e endomarketing. E por último e não menos importante, o quarto capítulo propõe a criação de um núcleo de comunicação para o Grupo Street Mídia.

1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 O que é Comunicação?

Segundo Argenti (2011), o que hoje nós conhecemos como comunicação era a retórica, “usar a linguagem para persuadir”. O mesmo autor cita a composição de toda enunciação através da definição de Aristóteles: “Toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala”. (ARGENTI, 2011, p. 32).

Redfield (apud REGO, 1986) diz que a comunicação é o processo de transferir informação de uma fonte de informação a um destinatário. Assim, o campo das comunicações envolve um amplo intercâmbio humano de fatos e opiniões, e não as operações telefônicas, radiofônicas e similares.

Baseado no conceito de Aristóteles de que a retórica é a procura de “todos os meios disponíveis de persuasão”, Berlo (apud REGO, 1986) defende que: “A comunicação é sobretudo um processo de influência”. Depreende-se desses conceitos que a informação tem o objetivo imediato de aumentar o conhecimento de quem a recebe, enquanto a comunicação objetiva, essencialmente, alterar ou influenciar comportamentos, resultando, assim, a imagem de comunicação como processo e a informação como produto deste processo (TORQUATO DO REGO, 1986, p. 59).

De acordo ainda com o autor:

A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada por elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo (TORQUATO DO REGO, 1986, p.59).

O estar-junto social, o expressar a intersubjetividade humana que constrói o pensar, o conhecimento, as relações humanas e sociais, os mundos simbólico e imaginário constituem um processo que acompanha os homens desde sempre e é o que define a comunicação como um processo social (FREIRE, 1982).

A comunicação é assumida como uma prática de relação vertical entre emissor e receptor, apoiada pela significação da mensagem e de canais tecnológicos, em busca de efeitos comportamentais no âmbito do consumo de valores e de bens materiais e simbólicos. O esquema emissor-receptor-canal-mensagem em busca desses efeitos comportamentais dá conta desse modo de compreensão da comunicação como instrumento (KUNSCH, 2009).

1.2 As organizações

Organização, numa linguagem comum corresponde a uma companhia, corporação, firma, empreendimento ou instituição ou parte de uma combinação de uma dessas, seja incorporada ou não, pública ou privada, que tem as suas próprias funções ou administração, e que tenham um ou mais objetivos finais em comum.

Pode-se, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos,

tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais (KUNSCH, 2009, p. 62).

Simon (apud KUNSCH, 1979) relacionou, em 1957, os conceitos de organização e comunicação. Segundo o autor, organização é um: complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Como unidade socioeconômica voltada para produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica (TORQUATO DO REGO, 1986, p.13)

A sociedade contemporânea, em suas dimensões locais, nacional e mundial, é constituída e mantida por uma rede de entidades, organizadas com o objetivo de atender, por meio da produção de bens e da prestação de serviços, as mais diversas necessidades humanas. As empresas, caracterizadas como organizações lucrativas, e as instituições, denominadas organizações não-lucrativas, são os exemplos mais abrangentes dessas estruturas que dominam o cotidiano (KUNSCH, 2009, p. 61).

As organizações mostram grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, visão, crenças e valores, tecnologias, estrutura e comunicação. No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais e pessoas - que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as

redes de públicos e a sociedade -, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais (KUNSCH, 2009, p. 62).

1.3 Comunicação nas organizações: histórico

A teoria das organizações, como campo de estudo voltado para a administração das organizações, destaca, sem controvérsias, o seu início a partir das teorias científica e clássica, que tiveram entre os seus principais autores Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925), considerados os pais da Administração (KUNSCH, 2009, p. 66).

A Comunicação Empresarial, enquanto conceito abrangente, tem aproximadamente 25 anos no Brasil. O termo “Comunicação Empresarial” era desconhecido antes desses anos. (BUENO, 2003, p.3).

A Aberje, hoje denominada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a mais importante entidade da área em nosso país, tinha outra designação, aliás compatível com a sigla que a define: Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (BUENO, 2003, p.3).

De acordo ainda com o autor:

As atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente: a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram assumidos, na quase totalidade dos casos, por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação, de que resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória (BUENO, 2003, p.3).

O autor acima continua em seu desenvolvimento defendendo que o somatório de atividades isoladas, a Comunicação Empresarial brasileira 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. Mas a evolução foi, como sempre acontece, gradativa, sintonizada com mudanças também gradativas que ocorreram, ao longo destas três últimas décadas, no próprio processo de gestão empresarial.

De acordo com Bueno (2003, p.4-8) a Comunicação Empresarial brasileira pode ser vislumbrada em cinco grandes momentos:

- Antes da década de 1970 – As atividades de Comunicação desenvolvidas pelas empresas ou entidades eram absolutamente fragmentadas. Com raras exceções, não havia um departamento ou área que aglutina-se todos os esforços de relacionamento da empresa ou entidade com os seus públicos. A comunicação era exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas.
- 1970 – A década de 1970 sinaliza para algumas mudanças importantes quanto à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. Os profissionais começam a chegar e, pouco a pouco, fica visível a importância do mercado de Comunicação Empresarial. A maioria das empresas privadas, de médio e grande porte, cria áreas de Comunicação ou recruta profissionais para desempenhar atividades específicas.
- 1980 – Os anos de 1980 deram o impulso que faltava à Comunicação Empresarial, que ganhou status nas organizações e passou, efetivamente, a ser um campo de trabalho profícuo, atraindo profissionais de todas as áreas.
- 1990 – Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando, também, a ser

comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.

- Dias atuais – A Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações.

1.4 Comunicação nas organizações: papel e importância

A comunicação eficaz é importante para as organizações por dois motivos: Primeiro, porque comunicação é o processo através do qual os administradores realizam suas funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, por ser a comunicação uma atividade a qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo (STONER; FREEMAN, 1985).

A comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o

desempenho das tarefas, pois os clientes internos estando bem informados os seus desempenhos se tornam maiores e ficam mais motivados por saberem que o seu trabalho contribui com a empresa em alcançar seus objetivos.

O processo da globalização é um fenômeno da atualidade, tal como a disponibilização da tecnologia, está contribuindo para a busca de se alcançar à necessidade de uma comunicação eficiente, e exigindo daqueles que a compõem, que se tornem cada vez mais consciente dos processos atuais de comunicação.

Quando a empresa começa a perceber que o seu diferencial é as pessoas, passa a haver preocupação com o desenvolvimento e o fortalecimento das relações entre elas. A partir do momento que o crescimento organizacional está atrelado à satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, a criação de meios de comunicação começa a ser pensada de melhor forma (TORQUATO DO REGO, 1986).

Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados.

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas:

- 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente;
- 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e
- 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microsistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (TORQUATO DO REGO, 1986).

Se alguns poderes legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder. A propósito lembra-se o pensamento de Karl Deutsch, que mostra o poder como a possibilidade de uma pessoa ou uma entidade gerar influência sobre outrem. A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências.

De acordo ainda com o autor e levando o conceito de comunicação para o âmbito da empresa, pode-se dizer que a informação empresarial constitui uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias, avisos, etc.

O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (KUNSCH, 2009, p. 72).

De acordo ainda com a autora:

A comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade.

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 (BUENO, 2003, p.73).

1.5 Comunicação e o processo de construção da identidade, reputação e imagem

Por Identidade Visual, deve-se entender uma parte do programa que, modernamente, nos Estados Unidos tem se chamado, de corporate identity ou identidade corporativa (TORQUATO DO REGO, 1986, p.97).

Uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas. Fombrun APUD Argenti (2011), diz que:

Nas empresas em que a reputação é levada em conta, os gerentes dedicam bastante tempo a construir, sustentar e defender essa reputação, seguindo práticas que formam uma identidade única e projetam uma série de imagens coerentes e consistentes para o público (ARGENTI, 2011, P.101).

1.5.1 Identidade

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos. Os diferentes públicos formam, então, percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível. Se essas imagens refletirem com precisão a realidade organizacional, o programa de identidade terá obtido êxito. Se as percepções diferirem radicalmente da realidade (e isso ocorre em geral quando as empresas não dedicam tempo necessário a analisar a existência real de um concorrente), ou a estratégia foi ineficiente ou o modo como a empresa se percebe precisa ser modificado (ARGENTI, 2011, p. 83).

1.5.2 Imagem

A imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização na verdade é e para onde ela está voltada. É uma tarefa muito difícil, a não ser para um CEO e para o presidente do Conselho da empresa (ARGENTI, 2011, p. 83).

1.5.3 Reputação

A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa) (ARGENTI, 2011, p. 101).

2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO: PRODUTOS E SERVIÇOS

O primeiro passo antes de especificar os produtos e serviços de uma assessoria de comunicação é preciso conceituar assessoria.

Serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral (FENAJ, 2007).

Para Duarte (2002), assessoria de imprensa (AI) pode ser definida pela gestão dos fluxos de informação e relacionamento entre fontes e jornalista. Para o autor a AI deve “agregar valor, criar e administrar produtos informativos de uma organização. Afinal, a notícia institucional é de interesse não apenas para jornalistas na redação, mas também para seus stakeholders¹”.

De acordo com o Manual da Fenaj (2007), os produtos e serviços da AI podem ser definidos de forma a seguir:

- Proposta/sugestão de Pauta - Informe sucinto enviado aos veículos de comunicação a respeito de determinado assunto de interesse para o veículo e à sociedade.
- *Release* – Ferramenta que a Assessoria usa para organizar as informações que está divulgando. Trata-se de um texto, cuja essência é a informação.
- *Mailing-list* de Jornalistas - Listagem atualizada com nome, editoria, fax, telefone, e-mail de jornalistas.

¹ Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa **parte interessada** ou **interveniente**. É uma palavra muito utilizada nas áreas de **comunicação, administração e tecnologia da informação** cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as **partes interessadas**.

- Contato com a Imprensa - Normalmente feito por telefone para aprofundar informações enviadas por e-mail ou confirmar presenças em coletivas, marcar encontros com assessorado etc.
- Pasta de Imprensa (*Press Kit*) – Textos e fotos para subsidiar os jornalistas de redação com informações, normalmente usadas em entrevistas coletivas, individuais ou feiras e eventos.
- Entrevista Exclusiva – São oferecidas a um único veículo de comunicação. A iniciativa costuma valorizar a informação e conquistar espaços mais qualificados de mídia espontânea.
- Entrevista Coletiva – Convocada quando o assessorado tem informações importantes para todos os veículos. Só deve ser organizada quando o assunto for muito relevante para o setor representado e/ou de interesse público.
- *Clipping* Impresso, *Clipping* Eletrônico e em Tempo Real (on-line) - Levantamento das matérias publicadas nos veículos de comunicação. Organizados a partir da leitura, acompanhamento e seleção das notícias que interessam ao assessorado.
- Súmulas - Relação dos assuntos divulgados indexada por: veículo, título da matéria e página (quando impresso), programa e horário (TV ou rádio), endereço eletrônico (Internet).
- Sinopse - Resumo das notícias veiculadas nos Jornais e Revistas de maior circulação. Também se faz resumo de publicações específicas da área de interesse do assessorado.
- Análise - O assessor faz a sua leitura do material coletado, analisando o teor do que foi publicado.

- Textos Técnicos e Científicos - Cabe ao jornalista somente a revisão – e adequação da linguagem, quando for o caso - em conjunto com os profissionais técnicos da área responsável pela elaboração.
- Vídeos e Filmes Institucionais - O assessor deve definir o conteúdo das peças junto com o assessorado e organizar o briefing a ser passado para o produtor. Deve, ainda, acompanhar e aprovar o roteiro e a edição da peça.
- Discurso – Pesquisa, redação e revisão.
- Sites - O jornalista deve atuar na definição do conteúdo e atuar na “edição das páginas”, assim como na aprovação do design do site feito por profissionais especializados.
- Jornais e Revistas – Esses produtos são de cunho jornalístico e voltados para o segmento no qual o Assessor de Imprensa atua e que serão distribuídos para um público específico. Esses veículos informam as ações da entidade/empresa e os conceitos e opiniões afeitos ao público leitor.

2.1 A evolução da assessoria de imprensa para assessoria de comunicação

Os mais diversos pesquisadores em comunicação organizacional apontam que a integração da assessoria de imprensa com as diversas atividades da comunicação é fundamental para que a AI conheça a empresa-cliente e seus produtos (MELLO, 1996).

As assessorias de imprensa inserem-se num conjunto mais amplo de atividades, geralmente naquilo que tem sido chamado de comunicação organizacional, integrado por processos e atividades que se cruzam, sobrepõem-se, integram-se e podem, muitas vezes, ser indistintas devido a linhas demarcatórias fluidas que envolvem ações de publicidade, de Internet, marketing, relações públicas, comunicação interna, relacionamento com consumidores. (DUARTE, 2002, p. 24)

Com a crise econômico-financeira de 1929 nos Estados Unidos “a informação tornou-se, então, uma necessidade estratégica”. (CHAPARRO, apud DUARTE, 2002, p. 39). A crise trouxe à tona uma população que exigia ser informada, além de saber o que se passa, compreender o acontecimento.

Trazendo esse cenário ao Brasil, na década de 80, “as assessorias de imprensa tornaram-se o embrião de estruturas de comunicação” (DUARTE, 2002, p. 81).

Os produtos e serviços de uma assessoria de imprensa tornam-se mais diversificados. Os objetivos deixam de ser simples exposição na mídia para incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade. (DUARTE, 2002, p. 236).

A partir dessa diversificação o termo assessoria de imprensa “passa a ser restritivo diante desse papel mais amplo de comunicador e a disseminação do cargo de assessor de comunicação” (DUARTE 2002, p. 237).

A Fenaj (2007), defende que a ampliação das atividades das Als levou o jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor de comunicação. E por consequência, incentivando a integração dos demais profissionais da comunicação (relações públicas, propaganda e publicidade).

A lista abaixo descreve as funções da Assessoria de Comunicação (FENAJ, 2007):

- Criar um plano de comunicação (estabelecer a importância deste instrumento tanto no relacionamento com a imprensa como os demais públicos internos e externos);
- Colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização;
- Estabelecer uma imagem comprometida com os seus públicos;
- Criar canais de comunicação internos e externos que divulguem os valores da organização e suas atividades;
- Detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico;
- Desenvolver uma relação de confiança com os veículos de comunicação;
- Avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, visando alcance de resultados positivos;
- Criar instrumentos que permitam mensurar os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à imprensa como aos demais públicos;
- Preparar as fontes de imprensa das organizações para que atendam às demandas da equipe de comunicação de forma eficiente e ágil.

2.2 Perfil do comunicador organizacional

Comunicador empresarial, comunicador organizacional, gestor de relacionamentos com a mídia e assessor de comunicação são as principais nomenclaturas para descrever o mesmo profissional com perfil multidisciplinar:

Ao comunicador empresarial, exige-se o conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover este relacionamento. Mais ainda: o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero

executor de tarefas – redator de releases ou de *house-organs*, organizador de eventos, criador de *logos* ou *banners* - , mas tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para a realização de um objetivo comum. O comunicador empresarial deve ser um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização (BUENO, 2003, p.12).

Agora o comunicador organizacional vive dentro de um contexto estratégico da instituição, “sob pena de perder a cabeça” (BUENO, 2003 p. 86).

O assessor de imprensa, um comunicador organizacional, precisa estar apto a planejar e a viabilizar oportunidades de divulgação, a conhecer profundamente o processo de produção jornalístico (que, como foi visto, se tornou mais complexo com a Internet) e a entender a dinâmica do mercado e da sociedade, para que ações, produtos e estratégias que ele venha a colocar em prática cumpram os objetivos da empresa, que conciliam interesses comerciais e institucionais. Precisa estar em dia com os processos de gestão, dominar novas tecnologias e realizar, sistematicamente, uma leitura do macroambiente, sobretudo o que circunscreve o universo da comunicação, para que os seus instrumentos estejam em sintonia com o que vigora num momento histórico determinado (BUENO, 2003, p.86-87).

O assessor de imprensa, ou melhor, o gestor de relacionamentos com a mídia, não pode limitar-se a exibir sua competência técnico-jornalística. As organizações exigem deste gestor uma formação multidisciplinar, uma capacidade de transitar, com desenvoltura, pelas várias áreas da organização, não como um técnico competente para divulgar o que elas realizam, tipo construtor ou decodificador de discursos, mas como um partícipe efetivo do processo de tomada de decisões. Por isso, o gestor de relacionamentos com a mídia não pode estar hierarquicamente subordinado a uma área específica – marketing, finanças ou departamento jurídico,

como ocorre em muitas organizações -, devendo vincular-se ao topo da organização, integrando uma área de Comunicação Corporativa ou Empresarial (BUENO, 2003, p.88).

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria área de Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos. (KUNSCH, 2009, p. 110).

2.3 Gestão estratégica da comunicação: planejamento

A área da Comunicação deixa de ter uma função meramente tática a passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. (KUNSCH, 2009, p. 115).

No contexto das organizações, o planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões das organizações, caracterizando-se como de longo prazo e em constante sintonia com o ambiente. Já o planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo, sendo mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. E o planejamento operacional, por sua vez, é responsável pela formalização, por meio de escritos, de todo o processo e das metodologias a serem adotadas. (KUNSCH, 2009, p. 108).

Figura 1. Esquema de sistema de planejamento e definição de estratégias



Fonte: Abracom p.31

Planejamento visa responder três questões: “onde estamos, para onde vamos e o que faremos”. (NEVES, 2000, p.214).

Como decorrência das mudanças nas relações de trabalho e das exigências provocadas pelo contexto contemporâneo na conduta e no relacionamento das organizações com a sociedade, o campo da comunicação organizacional passa também por transformações. Uma das mais significativas refere-se a uma abordagem integrada, respaldada em planejamento, dentro de uma concepção estratégica, que supera o patamar técnico-instrumental e avança para um outro, processual e relacional. Conforme Kunsch (2003, p. 71), a referência ao aspecto relacional enfatiza que a comunicação organizacional demanda “uma perspectiva da dinâmica da história contemporânea”. A comunicação passa a ser inserida na cadeia de decisões das

organizações e nos seus processos estratégicos (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p.16).

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p. 23).

Essa concepção pressupõe a ampliação do papel da comunicação organizacional e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p.39).

O conceito (estratégia organizacional) teve origem nos Estados Unidos, na década de 60, num contexto de intensas mudanças ocorridas a partir da internacionalização de mercados, do avanço tecnológico e dos movimentos sociais e políticos que marcaram a época. Fortemente afetadas, as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitiva e, assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p.39).

É importante compreender a referência ao termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à

consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p.42).

A pesquisa empírica permitiu também identificar cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação nas organizações (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p.43-44). São eles:

- Tratamento processual da comunicação
- Inserção na cadeia decisória
- Gestão dos relacionamentos
- Uso sistemático de planejamento
- Monitoramento do processo

O planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica e, para compreender sua natureza essencial, de acordo com Harold Koontz e Cyril O'Donnell (1982, pp. 86-7) e Djalma Oliveira (2002, p. 37-8), é preciso levar em consideração quatro princípios:

- O planejamento desempenha papel fundamental na obtenção dos objetivos totais;
- Função de precedência - o planejamento precede as demais funções administrativas (organização, direção e controle), pois, embora essas funções se interpenetrem, o planejamento é que estabelece os objetivos e os parâmetros para o controle de todo o processo administrativo;
- A abrangência – o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização, provocando modificações necessárias no que tange aos recursos que estão sendo empregados (humanos, técnicos e tecnológicos);

- O sistema funcional como um todo; e a eficiência dos planos para atingir os objetivos com o mínimo de problemas e de consequências indesejáveis (KUNSCH, 2003, p. 205).

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis (KUNSCH, 2003, p. 216).

O planejamento estratégico surgiu em fins da década de 1950 e início da de 1960, como uma resposta das organizações para fazer frente aos novos desafios ambientais e às mudanças que vinham ocorrendo na época no macroambiente social (KUNSCH, 2003, p. 231).

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente e sua comunicação (KUNSCH, 2003, p. 245).

Ao mesmo tempo e exatamente por sua instância, não se pode pensar essa comunicação sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização (KUNSCH, 2009, p. 105).

Planejamento constitui uma função básica da administração geral e um instrumento de gestão em busca de eficiência, eficácia e efetividade das organizações (KUNSCH, 2009, p. 108).

2.4 Comunicação integrada

A Comunicação Empresarial encerra, agora, um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos-áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas e entidades. Com isso, as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas porque estão umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e a missão da organização (BUENO, 2003, p.8)

Ressalta-se, ainda, que as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2009, p. 115).

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p. 150).

O diagrama a seguir ilustra essa concepção.

Figura 2. Diagrama de comunicação integrada



Fonte: Kunsch (2003).

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia.

2.4.1 Comunicação administrativa

Comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes (KUNSCH, 2003, p. 152).

2.4.2 Comunicação interna

A comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento. (KUNSCH, 2003, p. 154).

2.4.3 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação

publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios (KUNSCH, 2003, p. 162).

2.4.4 Comunicação institucional

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (KUNSCH, 2003, p. 164).

2.5 Conceito de públicos

De acordo com França (2004), os públicos das organizações são:

- Empregados
- Acionistas
- Fornecedores
- Clientes
- Comunidade
- Governo

Nas obras de referência, público aparece significando: “1. Relativo ou pertencente a um povo, a uma coletividade; 2. Relativo ou pertencente ao governo de um país, estado, cidade etc. 3. O que pertence a todos, comum (por oposição a privado)”. (HOUAISS, 2001, p. 2330) (KUNSCH, 2009, p. 32).

Para Monteiro (2003), citando Andrade, público é:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas ou grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com ampla oportunidade de discussão e acompanhamento ou participando do debate geral, através da interação social ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada.

Os manuais de relações públicas apresentam, em geral, conceitos sociológicos e políticos de públicos. O adjetivo “público” assumiu, mais tarde, o sentido substantivado para significar apenas “o público”, ou seja, grupo de pessoas envolvidas em determinado assunto.

Por sua vez, o termo “público” opõe-se ao particular, privado, o que pertence a todos, comum, sem caráter secreto; manifesto, transparente, segundo o Dicionário Houaiss. Ou seja, aquilo que é notório, conhecido de todos, praticado sem segredo. Em sentido mais restrito, público pode ter três significados, de acordo com Houaiss:

O conjunto de pessoas que leem, veem, ou ouvem, uma obra literária, dramática, musical; b) o conjunto de pessoas que assistem efetivamente a um espetáculo, a uma reunião, a uma manifestação; c) o conjunto de pessoas às quais se destina uma mensagem artística, jornalística, publicitária etc. (HOUAISS, 2001, p. 2.330).

A teoria sociológica define público como “agregado ou conjunto instável de pessoas pertencentes a grupos sociais diversos, e dispersas sobre determinada área, que pensam e sentem de modo semelhante a respeito de problemas, gestos ou movimentos de opinião” (FERREIRA, 1999 – verbete “público”).

2.6 Públicos de interesse: o que são e quais são stakeholders

“Interessados”, ou seja, pessoas ou grupos que têm interesse pela organização. Podem ser funcionários, fornecedores, governo, comunidade, grupos de proteção ambiental etc. Com a globalização e o surgimento das novas tecnologias de informação e de comunicação, o critério de proximidade física tornou-se questionável pois é possível trabalhar em uma organização sem, necessariamente, estar fisicamente dentro dela, ou comprar um produto sem ir à loja, ou ainda, fazer um curso de graduação a distância. Essas mudanças levaram as instituições a classificar seus públicos pelo critério de interesse ou de prioridade que têm para a organização. Daí o uso do termo públicos de interesse ou públicos prioritários para designar os públicos com os quais a organização precisa manter relacionamento e dos quais depende para sobreviver no mercado (MONTEIRO, 2003).

O conceito de stakeholder vem do marketing de relacionamento que significa a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chave (públicos de interesse) para reter sua preferência e negócios a longo prazo, ou seja, sua fidelização. Organizações inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com esses públicos. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos às outras partes, no decorrer do tempo (MONTEIRO, 2003).

Segundo Philip Kotler, os públicos podem ser classificados em:

- Públicos financeiros: influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Bancos, empresas de investimento e acionistas são os principais públicos financeiros.

- Públicos de mídia: divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, emissoras de rádio e televisão, e os sites na internet.
- Públicos governamentais: os três poderes governamentais (Executivo, Legislativo e Judiciário) em suas diferentes esferas (nacional, estadual e municipal).
- Grupos de interesse: organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros.
- Públicos locais: toda empresa tem públicos locais, como vizinhos e organizações comunitárias.
- Público geral: a imagem que o público em geral tem da empresa afeta as decisões de compra.
- Públicos internos: seus empregados, gerentes, voluntários e diretores (MONTEIRO, 2003).

A categorização proposta por Kotler é apenas uma dentre muitas outras. Cada organização deve relacionar seus públicos de interesse e identificar aqueles que tem maior ou menor possibilidade de exercer influência sobre ela para, dessa forma, segmentar os *stakeholders* e definir qual a melhor estratégia de comunicação a ser utilizada no relacionamento com cada um deles.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA: ENDOMARKETING

Na estrutura de uma Assessoria de Comunicação, a Comunicação Interna é uma área de extrema importância para a organização, embora nem sempre seja muito valorizada pelos dirigentes. De acordo com os teóricos a Comunicação Interna está diretamente ligada ao Endomarketing, já que ambos têm o papel de aproximar o público interno (funcionários, colaboradores, acionistas etc.) junto à empresa.

Para Curvello (2002) a comunicação serve para aproximar e integrar esses públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Enquanto Endomarketing “é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno”. (HALL, 2004).

3.1 Comunicação interna

A Comunicação Interna pode ser apontada como ferramenta indispensável para troca de informações e solução de problemas. (OLIVEIRA; DE PAULA, MARIA, 2007, p. 54).

Mas afinal, o que é Comunicação Interna?

A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidades funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários. (BAHIA, 1995, p.31.)

A questão central é que a comunicação com os funcionários não é mais uma função “não essencial”, mas uma função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa. (ARGENTI, 2011, p. 221).

O funcionário de hoje, em termos de valores e necessidades, é uma pessoa diferente daquele de décadas anteriores. A maioria dos funcionários atuais tem boa formação, expectativas mais altas em relação à realização profissional que a de seus pais e quer entender mais sobre as empresas nas quais trabalha. (ARGENTI, 2011, p. 222).

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independentemente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. (ARGENTI, 2011, p. 222-223).

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização. (ARGENTI, 2011, p. 223).

Uma sólida comunicação interna – impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho – continuará a desempenhar um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso geral da empresa. (ARGENTI, 2011, p. 224).

Um estudo realizado pelas organizações de consultoria Watson Wyatt verificou que as empresas com os programas mais eficazes de comunicação com empregados apresentaram aos acionistas um retorno total de 91% de 2002 a 2006,

em comparação com um retorno de 62% para as empresas que se comunicavam de forma menos eficiente. (ARGENTI, 2011, p. 221).

3.2 Endomarketing

O termo "endo" origina-se da palavra grega "edón", que significa para dentro. Sendo assim pode-se entender que Endomarketing envolve ações de marketing para o público interno. (PIMENTA, 2002, p. 124).

A palavra "Endomarketing" foi registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial em janeiro de 1995, com a seguinte especificação: serviços de agenciamento, treinamento e fornecimento de mão-de-obra em geral, serviços de organização e administração de empresas.

Fundamentos do Endomarketing (BEKIN, 1995):

Definição: Ações de Marketing para o público interno.

Conceito: Processo para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa em ações para o mercado.

Objetivo: Construir relacionamentos com o público interno, compartilhar objetivos e fortalecer relações.

Função: Integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

3.3 A importância do empregado feliz

A estrutura burocrática da empresa não abre espaço para sentimentos e emoções e isso tende a diminuir a motivação, comprometendo o processo produtivo. (PIMENTA, 2002, p. 119).

A comunicação deve considerar as dimensões humanas dentro dessa perspectiva burocrática para produzir interação e espírito de trabalho em equipe. (PIMENTA, 2002, p. 119).

Para Pimenta (2002) “qualquer objetivo só será alcançado quando tornar-se possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros”.

A importância do empregado feliz se dá na premissa de que o “fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo”. (PIMENTA, 2002, p. 120).

3.4 Cultura organizacional

Schein (1984) define cultura organizacional como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (PIMENTA, 2002, p. 83).

Pimenta (2002, p. 81) diz ainda que os elementos da cultura organizacional: missão, valores, pressupostos etc. servem para a construção da identidade de qualquer instituição.

Matos (2004, p. 146) define cultura da empresa como o conjunto de crenças, valores, atitudes e comportamentos que permeiam todas as pessoas que formam a organização.

A cultura organizacional pode ser justificada pela necessidade de uma abordagem mais humana em um ambiente racionalizado, como é o de uma organização. (PIMENTA, 2002, p. 80).

Torquato do Rego (1986, p. 86) define comunicação cultural como processo verbal, mínimo, gráfico e tátil pelo qual os seres humanos exprimem e intercambiam ideias, sentimentos e informações, visando a estabelecer relações e somar experiências.

3.5 Clima organizacional

O clima organizacional tem efeito direto sobre a satisfação e motivação para o trabalho. Ele pode ser definido como o conjunto de percepções subjetivas e sentimentos que os funcionários têm sobre a divisão do trabalho, a responsabilidade, o comportamento do chefe, as instalações onde trabalham etc. (MAXIMIANO, 2000 apud PIMENTA, 2002, p. 85).

A partir desta percepção pode-se afirmar que um bom clima organizacional é fundamental para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Matos (2004) diz que o clima de uma empresa expressa o nível de motivação e opinião dos seus funcionários.

3.5.1 Comunicação gera motivação

Num ambiente onde a comunicação prevalece, existe motivação para superar desafios e metas. Uma relação de confiança e de entendimento entre gestor e funcionários pode servir para unir e motivar as pessoas a encontrar soluções e ideias (MATOS, 2006).

Por motivação geralmente entendemos os mecanismos interiores do indivíduo que sustentam sua contínua atividade como ser humano. (DUBIN, 1971 p. 84).

Dubin (1971) diz ainda que:

A motivação pode ser definida como o complexo de forças que levam e conservam uma pessoa dentro de determinada organização. Em termos genéricos, a motivação inicia e mantém uma atividade ao longo de uma linha preestabelecida. A motivação é algo que move o indivíduo, levando-o a agir, e que o sustenta no curso dessa ação já iniciada. (DUBIN, 1971 p. 89).

3.6 Fluxos de comunicação: informacionais

Segundo Daft (1997, p. 219 apud PIMENTA, 2002, p. 43) “as informações são o fluído vital das organizações porque são elas que alimentam as decisões sobre aspectos como estrutura, tecnologia e inovação e porque são a bóia de salvamento para fornecedores e clientes”.

Os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação. (VALENTIM, 2010. p.17).

Os fluxos de informação podem ser categorizados como formais (estruturados) ou informais (não-estruturados). Os fluxos informacionais estruturados

se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional, são apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, são registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico), circulam em distintos meios (malote-correio interno, sistemas de informação interno (Intranet), ambiente web (internet)), além disso, há a gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações que por ele perpassam, de forma que o acesso e o uso possa de fato ser efetivo. (VALENTIM, 2010. p.18, 19).

Os fluxos informacionais não-estruturados se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento-socialização do conhecimento entre as pessoas. (VALENTIM, 2010. p.19).

Os fluxos informacionais podem ocorrer de forma horizontal, transversal e vertical. (VALENTIM, 2010. p.19).

Os fluxos de informação são responsáveis pelas interações realizadas no ambiente organizacional, por meio da dinâmica organizacional propiciam a saciedade das pessoas e setores no que tange aos insumos essenciais para uso e aplicação em questões organizacionais diversas. As ações organizacionais das pessoas dependem de dados, informação e conhecimento, pois é por meio delas que obtém condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades-tarefas e tomada de decisão, mas o mais importante é que a ação produz 'novo' dado, informação e conhecimento, que reintegrará os fluxos de informação em um movimento contínuo e dinâmico. (VALENTIM, 2010. p.20).

Os fluxos informacionais tornam-se um dos fatores preponderantes do ciclo produtivo, caracterizando a fase pós-fordista, em que as organizações redirecionam seus fluxos para as demandas de mercado, sendo sua produção cada vez mais determinada por estímulos do ambiente externo. Esses fluxos causam sérios impactos no emprego e transformam fundamentalmente as relações de trabalho, com crescentes exigências de mais qualificação, nível de conhecimento, iniciativa e capacidade para resolver problemas, por parte dos trabalhadores. (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p. 13).

Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p. 21).

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública da sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage. (OLIVEIRA; APARECIDA DE PAULA, 2007, p. 21).

3.7 Barreiras de informação

Transmitir uma mensagem e o receptor entender e aceitar o discurso: isso é comunicação. O que impede esse processo são barreiras que nos rodeiam. (HARLOW; COMPTON, 1976, p. 20).

Os conflitos individuais, a interpretação e suas falhas, percepção e atitudes são considerados barreiras à comunicação. (HARLOW; COMPTON, 1976, p. 20).

“Quanto mais forte o sentimento de julgar, avaliar e aprovar (ou desaprovar), menos provável que exista um elemento mútuo na comunicação”, diz Rogers (1999, p. 32).

Rogers (1999, p. 32) diz que a porta para uma verdadeira comunicação é ouvir compreendendo e evitar avaliações.

“Compreender melhor o ponto de vista da outra pessoa ajuda você a se comunicar”, defende Roethlisberger (1999, p. 40) para derrubar as barreiras na comunicação.

Rogers (1999) cataloga alguns motivos pelo qual não se “sabe ouvir”:

- Falta de coragem: ouvir compreendendo significa assumir um risco real. Se você compreende mesmo a outra pessoa desta maneira, se está disposto a entrar no seu mundo particular e ver como a vida lhe parece, sem fazer avaliações, você mesmo corre o risco de mudar. Pode acabar vendo as coisas do jeito dela; talvez constate que ela influenciou suas atitudes ou personalidade.
- Emoções Intensificadas: nas discussões muito exaltadas, as emoções ficam mais intensas, por isso é muito difícil entender o referencial da outra pessoa

ou grupo. Mas é nesse momento, exatamente, que é necessário saber ouvir, se quisermos que a comunicação se estabeleça.

Uma solução é usar terceiros, capazes de colocar de lado seus próprios sentimentos e avaliações e ouvir, se quisermos que a comunicação se estabeleça.

- Grupos Grandes Demais: o autor defende a atuação de um moderador até que a comunicação mútua se estabeleça, de forma que se chegue numa solução consensual para o problema ou o aceite como tal.

Outras barreiras para uma comunicação efetiva foram identificadas por Kusch (2003). São elas:

- Barreiras gerais: mecânicas ou físicas (barulho no ambiente); fisiológicas (surdez); semânticas (uso de vocabulário inadequado ou com significado diferente para pessoas diferentes); psicológicas (preconceitos).
- Barreiras pessoais: a personalidade de cada um, o estado de espírito, as emoções, os valores pessoais.
- Barreiras administrativas/burocráticas: a forma como a organização atua e processa suas informações (distância física entre as salas; especialização das funções; relações de poder e autoridade; posse das informações).

Ao estruturar uma assessoria de comunicação é preciso, além de identificar os públicos de interesse, fazer um diagnóstico para verificar quais são as barreiras de comunicação existentes e onde elas se encontram internamente.

4 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO

Este capítulo propõe a criação de uma assessoria/agência de comunicação para o Grupo Street Mídia em “consonância com o planejamento estratégico: a missão, visão, valores, mercado, objetivos e metas da organização”. (SCHMITZ, 2010, p. 11).

Para elaboração deste capítulo foi prevista, inicialmente, a realização de entrevistas com o corpo diretivo da empresa. No entanto, por decisão da própria diretoria, as entrevistas não puderam ser realizadas por serem consideradas inoportunas nesse momento. Assim sendo, tomamos como base pesquisa documental, o manual da Fenaj e outras fontes bibliográficas.

As entrevistas abordariam as seguintes questões:

a) Investimentos em comunicação são importantes para uma organização?

Por quê?

b) Qual importância da comunicação (interna e externa) para seu setor e para a empresa?

c) Quais resultados espera obter com investimentos em comunicação para seu setor e para a empresa?

d) Se tivesse que selecionar cinco atividades de comunicação essenciais para seu setor e para a empresa, quais seriam elas?

e) Quais profissionais que, na sua opinião, são mais importantes para trabalhar em uma assessoria de comunicação? (Jornalista, RP, Publicitário, Webdesigner e etc).

4.1 Perfil do grupo Street Mídia

O Grupo Street Mídia atua no ramo de comunicação com sete operações de negócios Out Of Home (OOH), mais o canal televisivo Esporte Interativo e as plataformas on line Vevo, Twitter e SmartClip.

As operações OOH incluem:

Street Mídia (mobiliário urbano); Fluxo Mídia (rodoviária de Brasília); Elemidia (edifícios comerciais, shoppings, supermercados e bares); Outernet (ônibus); TV Minuto (metrô digital); DMS Mídia (metrô estático); Modern (aeroporto) e Coletiva (mídia aeroportuária).

Atualmente, a denominação “Grupo Street Mídia” é informal, não existe em junta comercial. A formatação com CNPJ em registro é da seguinte maneira:

- Brasibus: Fluxo Mídia; Outernet Ônibus; TV Minuto.
- Aki Mídia: Elemidia.
- Street Representação: SmartClip; Esporte Interativo; Vevo; Twitter; Modern.
- Street Mídia: Street Mídia.
- Street Publicidade: DMS; Coletiva.

O Grupo não possui um setor de comunicação, trabalha apenas com uma área de marketing.

A Missão do Grupo Street Mídia é “desenvolver negócios de comunicação, com simplicidade e alto desempenho, visando crescimento agressivo e saudável, e comprometido com a excelência das pessoas”.

Sua Visão de Futuro é “estar em todos os planos de mídia de forma relevante e rentável”.

Os valores que pautam a atuação da empresa são:

- Sentir-se dono;
- Valorização das pessoas por meio do trabalho e da formação educacional;
- Participação agressiva no lucro pela meritocracia;
- Busca incansável por fazer melhor e inovar;
- Valorizar o tempo trabalhando com método e disciplina.

Atualmente o Grupo Street Mídia atende a clientes públicos e privados. A seguir alguns nomes de maior peso: Caixa, Banco do Brasil, Sebrae, Ministério da Saúde, Correios, Secretaria de Comunicação da Presidência da República, Tim, Vivo, GM, Pouplex, Boticário, Fujioka, Senac, Unieuro.

4.2 Unidades de negócios

4.2.1 Canal televisivo

Figura 3. Esporte Interativo



Fonte: Street Mídia (2015)

Esporte Interativo foi fundado em 2007 para ser uma empresa dedicada a produzir e distribuir conteúdo esportivo em múltiplas plataformas (televisão, site e redes sociais) e para estar perto do apaixonado por esportes, onde ele estiver.

4.2.2 Plataformas on line

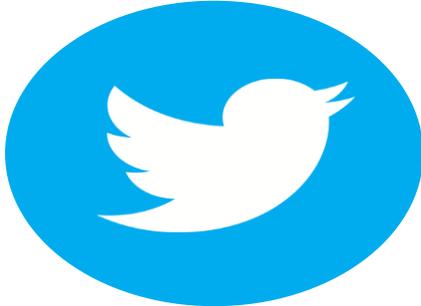
Figura 4. Vevo



Fonte: Street Mídia (2015)

Vevo é um site de vídeos musicais e entretenimento. É uma joint venture entre as empresas Universal Music Group, Sony Music Entertainment e a Abu Dhabi Media. Vevo é um site de vídeos musicais e entretenimento.

Figura 5. Twitter Brasil



Fonte: Street Mídia (2015)

Twitter Brasil é uma rede social e um servidor para microblogging, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos, por meio do website do serviço, por SMS e por softwares específicos de gerenciamento.

Figura 6. Smartclip



Fonte: Street Mídia (2015)

Smart Clip, fundada em 2008, é uma empresa inovadora e líder de mercado no espaço de rápido desenvolvimento de marketing de vídeo online. É proprietária de tecnologia desenvolvida para distribuir publicidade de vídeo em todas as plataformas e dispositivos, controlados por servidores de anúncios.

4.2.3 Operações OOH

Figura 7. Street Mídia



Fonte: Street Mídia (2015)

Street Mídia é uma empresa de comunicação especializada em marketing e publicidade, cujo principal produto são os coletores, que retiram 1440 toneladas de lixo por ano. Prestação de serviço, melhoria do serviço público e benefício social são benfeitorias do negócio.

Figura 8. Fluxo Mídia



Fonte: Street Mídia (2015)

Fluxo Mídia foi criada para desenvolver soluções de mídia digital em locais de grande concentração e fluxo diário de pessoas. Suas soluções são projetadas para os modernos terminais rodoviários, hubs urbanos, de uso diário, com diversos modais de transportes e que são também centros de convergência, convivência e

comunicação, que atendem a um público diversificado e com uma fonte demanda por qualidade do serviço prestado.

Figura 9. Elemidia



Fonte: Street Mídia (2015)

Elemidia, fundada em 2003, chegou ao mercado com a missão de transformar os elevadores em um novo veículo de mídia de massa, com alto poder de segmentação. Hoje, muito além dos elevadores de edifícios corporativos que a tornaram conhecida no mercado, as operações da rede estão distribuídas, também, em outros ambientes como shopping centers, hotéis, universidades, academias e supermercados.

Figura 10. Outernet Ônibus



Fonte: Street Mídia (2015)

Outernet Ônibus ou Mídia Out Of Home é a mídia que acompanha a rotina de trabalho do brasileiro. Monitores digitais e outros formatos de mídia são

colocados nos ônibus para promover marcas, produtos e serviços com alto impacto e cobertura.

Figura 11. TV Minuto



Fonte: Street Mídia (2015)

TV Minuto é a maior operação de mídia embarcada em metrô. Monitores digitais e outros formatos de mídia são colocados no metrô para promover marcas, produtos e serviços com alto impacto e cobertura.

Figura 12. DMS Mídia



Fonte: Street Mídia (2015)

DMS Mídia, desde o planejamento até a implementação, todos os espaços do METRÔRIO são comercializados por uma só empresa: a DMS. Ela é uma empresa que nasceu para estreitar o relacionamento entre marcas e consumidores através de uma mídia de alto impacto que faz parte do dia a dia das pessoas. Inovadora, sempre

aberta a novas ideias e ligada às tendências de OOH, faz mídia além dos formatos tradicionais e busca constantemente projetos surpreendentes que aumentem a eficiência da mídia que mais cresce no mundo.

Figura 13. Modern



Fonte: Street Mídia (2015)

Modern é uma mídia digital e estática (OOH e DOOH), presente no aeroporto de Guarulhos.

Figura 14. Coletiva



Fonte: Street Mídia (2015)

A Coletiva é a primeira mídia aeroportuária sustentável do Brasil. São centenas de painéis e monitores de publicidade sobre coletores de resíduos espalhados por 10 aeroportos administrados pela Infraero em todo Brasil.

4.3 Propostas para uma assessoria de comunicação no grupo Street Mídia

A ideia é propor a criação de uma assessoria de comunicação, que para Schmitz (2010) fará serviços como assessoria de imprensa, relacionamento com a mídia, relações públicas, comunicação interna, publicações, atuará na organização de eventos, produção de conteúdo digital, gerenciamento de crise e o planejamento estratégico em parceria com a alta cúpula.

A Fenaj (2007) faz o organograma da assessoria de comunicação com o seguinte esquema:

Quadro 1. Organograma de uma empresa, instituição, entidade com o Departamento de Comunicação

PRESIDÊNCIA		
Assessoria de Comunicação		
Publicidade e Propaganda	Assessoria de Imprensa	Relações Públicas

Fonte: Fenaj (2007)

Além das atividades citadas por Schmitz (2010), o setor desenvolverá as seguintes atividades:

- Trabalhar a identidade e a imagem de modo que seja formada uma reputação sólida, mais competitiva e lembrada no mercado;

- Gestão do fluxo de informação e relacionamento entre a empresa e clientes; preparação para mudanças constantes no processo de escolha de mídias. (Pesquisa de valores de mercado);
- Criação e manutenção dos canais de comunicação entre empresa e cliente (sites, e-mail: dúvidas, sugestões e mídias sociais);
- Media training voltado para cada veículo (a ser vendido);
- Criação de um plano de comunicação;
- Mensuração de resultados das ações da equipe de comunicação;
- Ações de motivação e valorização do público interno;
- Propor ações de:
 - a) comunicação interna (interação entre a organização e os empregados);
 - b) comunicação mercadológica (produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços da empresa);
 - c) comunicação institucional (gestão estratégica das relações públicas pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas).
- Trabalho para deixar claro aos stakeholders: quem é a empresa e o que faz;
- Criar canais de comunicação com o público interno;
- Ouvidoria (sugestões, elogios e reclamações de forma anônima);
- Criação de manuais de redação para a Fluxo Mídia e documentos;
- Mensuração de confiança de clientes (satisfeitos ou não); trabalho de manutenção dos mesmos.

A partir do desenho de Assessoria de Comunicação feito pela Fenaj (2007), Tavares (2010) estrutura o departamento, diz quais profissionais devem conter, quais serão as atividades desenvolvidas por cada um e quantas pessoas devem ter na área.

Segundo Tavares (2010, p. 64-66), uma assessoria deverá conter pelo menos três tipos de profissionais: publicitário, jornalista e Relações Públicas.

O publicitário deverá desempenhar as seguintes funções:

- Criar material institucional interno, como: folders, cartazes, logomarcas de eventos etc.
- Colaborar na elaboração do Plano de Comunicação.
- Desenvolver ou acompanhar junto à agência o material desenvolvido como peças e campanhas institucionais etc.

O jornalista deverá desempenhar as seguintes funções:

- Assessoria de imprensa.
- Jornalismo empresarial.
- Textos jornalísticos para veículos impressos e eletrônicos.
- Desenvolvimento e análise de clipping de mídia impressa e eletrônica.
- House organ.

O relações públicas deverá desempenhar as seguintes funções:

- Cuidar do relacionamento entre empresa e públicos da comunicação institucional: imprensa, comunidades, público interno, opinião pública em geral
- Eventos institucionais: sociais, desportivos, ambientais etc.
- Desenvolvimento de pesquisas.

- Gerenciamento de crises.
- Ouvidoria.
- Assessoria de comunicação em geral: apoio aos porta-vozes, assessores de imprensa, desenvolvimento de material institucional etc.

Tavares (2010) ainda defende que o setor contenha um profissional com as três formações para ser o assessor de comunicação e gerenciar o setor. Uma secretária para apoiar todas as áreas da comunicação, com as seguintes demandas: contatos em geral; organização de reuniões; teleconferências; visitas; agendas; viagens etc. O ideal é a empresa ter dois estagiários, um cursando Comunicação Social com habilitação em Jornalismo e outro em Relações Públicas.

As sugestões aqui apresentadas são apenas para uma estrutura enxuta de assessoria de comunicação e se restringem a definição de atividades e de perfis profissionais mais adequados para exercê-las. Sabemos, entretanto, que, além disso, será necessário investir em equipamentos, infraestrutura e alocação de recursos específicos para pagamento de todo o complexo envolvido para fazer funcionar a assessoria, de acordo com as prioridades elencadas pelo corpo diretivo e sinalizadas pelo mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia de conclusão do curso de especialização estudou um tema de suma importância para as empresas modernas: a comunicação dentro das organizações, especificamente a comunicação dentro do Grupo Street Mídia, que é um conglomerado de empresas que trabalha com unidades de negócios em comunicação.

A partir da contextualização histórica foi possível iniciar a identificação do quanto investir em comunicação é importante. Se a organização quer resultados eficazes é preciso um trabalho estratégico e não somente uma ação técnica-operacional.

Além desse planejamento estratégico em consonância com a missão, visão e valores da empresa, o estudo em comunicação integrada possibilitou identificar os problemas ou ruídos gerados pelo não investimento em comunicação: desmotivação dos funcionários, uma imagem e reputação não consolidada e metas que não refletem o real desejo da organização, etc.

Este relatório apresentou o novo perfil do gestor de comunicação e apontou as atividades que devem ser desenvolvidas pelo jornalista, relações públicas e publicitário, além de abordar ações de endomarketing.

E por fim, não há como gerar novos negócios se a empresa não investe numa assessoria que será responsável por gerir o fluxo de informações, a imagem institucional e administrará crises, além de outras atividades.

Visto que a missão do Grupo Street Mídia é desenvolver negócios, é primordial que este invista num setor de comunicação integrada, com ações

claramente definidas e baseadas no planejamento estratégico da empresa. De forma enxuta, o último capítulo propôs a criação de uma assessoria de comunicação com as principais atividades a serem executadas e especificou o que cada profissional deverá fazer.

Aqui foi defendido o porquê é importante investir em comunicação e foi feita a sugestão da criação da área de comunicação para o Grupo Street Mídia. A próxima fase será a execução deste, com o investimento em equipamentos, infraestrutura e alocação de recursos específicos para pagamento de todo o complexo envolvido para fazer funcionar a assessoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APARECIDA DE PAULA, Maria; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. ***O que é comunicação estratégica nas organizações***. São Paulo: Paulus, 2007.

ARGENTI, Paul A. ***Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

BEKIN, Saul Faingaus. ***Conversando sobre Endomarketing***. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BUENO, Wilson da Costa. ***Comunicação empresarial: teoria e pesquisa***. Barueri, SP: Manole, 2003.

CRONIN, B. ***Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação***. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 19, n. 2, 1990.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.**

São Paulo: Scortecci, 2002.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia –**

Maristela Mafei. 4. ed. – São Paulo: Contexto, 2010.

DUBIN, Robert. **Relações humanas na administração.** São Paulo: Atlas, 1971.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma visão estratégica.** São

Caetano do Sul/SP: Difusão, 2004.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos.** 6. ed. Rio de

Janeiro: Paz e Terra, 1982.

HARLOW, Eric; COMPTON, Henry. **Comunicação: processo, técnicas e práticas.**

São Paul: Atlas, 1976.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação**

organizacional e relações públicas – 2. ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão

Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. ***Planejamento de relações públicas na comunicação integrada***. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. ***Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos***. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes. ***Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

MELLO, Tereza APUD ***O papel do assessor***. – Coordenação editorial de Rosa Moreira e Eliane Ulhôa – Brasília: Fenaj, 1996.

NEVES, Roberto de Castro. ***Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais***. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. ***Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relação públicas nas empresas modernas.** São Paulo: Pioneira, 1984.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2002.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas.** 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

SCHMITZ, Aldo Antonio. **Agência de comunicação: gestão, desafios e oportunidades.** Florianópolis: Combook, 2010.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração.** 5ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas** – São Paulo: Summus, 1986.

ULHÔA, Eliane; MOREIRA, Rosa. **O papel do assessor.** Brasília: Fenaj, 1996.

VALENTIM, Marta Lgia Pomim. ***Ambientes e fluxos de comunicação.*** São Paulo: Cultura Acadmica, 2010.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

MONTEIRO, M.G.F. **Composto de comunicação: conceito de público.** Graça Monteiro, 2003.

Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br>. **Acesso em:** 01 de abril de 2015

FENAJ. Manual de Assessoria de Comunicação Imprensa, 4. ed, 2007.

Disponível em: <http://www.fenaj.org.br>. **Acesso em:** 01 de abril de 2015

ABRACOM. Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação Comunicação Corporativa, 2014.

Disponível em: <http://www1.abracom.org.br>. **Acesso em:** 01 de abril de 2015