

**Jaqueline de Azevedo Machado**

**A SINALIZAÇÃO DIGITAL COMO FERRAMENTA DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS:  
O caso Light S.A**

**Porto Alegre**

**2010**

**Jaqueline de Azevedo Machado**

**A SINALIZAÇÃO DIGITAL COMO FERRAMENTA DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS:  
O caso Light S.A**

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Comunicação Social – Habilitação em  
Relações Públicas – Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação –  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Helenice Carvalho

**Porto Alegre**

**2010**

## RESUMO

No presente trabalho analisa-se a contribuição da sinalização digital como ferramenta para a otimização da comunicação interna nas organizações. Os métodos de pesquisa utilizados são estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Inicialmente, faz-se um panorama geral a respeito da comunicação organizacional. Logo após, analisa-se a influência da tecnologia nos processos de comunicação interna e a sinalização digital como nova ferramenta de comunicação. Finalmente, é apresentado o Estudo de caso da Light S.A, empresa de transmissão e geração de energia elétrica do Estado do rio de Janeiro, pioneira na implantação de sistema de sinalização digital para o público interno.

**Palavras-chave:** sinalização digital, comunicação interna e tecnologia.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Interface do software de gerenciamento de conteúdo.....	37
Figura 2 – Organograma Light .....	45
Figura 3 – Terminal Instalado no Hall de Elevadores – Térreo.....	49
Figura 4 – Terminal Instalado no Vestiário 1.....	49
Figura 5 – Terminal Instalado no Hall de Elevadores – 3º andar.....	50
Figura 6 – Terminal Instalado na Recepção do Posto Médico.....	50
Figura 7 – Esquema de Transmissão de Programação Light.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	<b>04</b>
2.1	Comunicação nas Organizações	04
2.2A	Comunicação Empresarial	07
2.3	Público Interno	12
2.4	Comunicação Interna	13
2.5	Cultura Organizacional	17
2.6A	Função Estratégica da Comunicação Interna	19
<b>3</b>	<b>COMUNICAÇÃO INTERNA E TECNOLOGIA</b>	<b>22</b>
3.1	A Revolução das Informações e as Organizações	22
3.2	Práticas Tradicionais Versus Práticas Contemporâneas de Relações Públicas	24
3.3A	Utilização das Novas Tecnologias na Comunicação interna	25
3.4	Ferramentas de Comunicação Interna Aliadas a Tecnologia	29
3.4.1	Intranet	29
3.4.2	Correio Eletrônico	30
<b>4</b>	<b>SINALIZAÇÃO DIGITAL</b>	<b>31</b>
4.1	Conceito	31
4.2	Aplicação da Sinalização Digital	33
4.2.1	Canais de Publicidade	33
4.2.2	TV's Corporativas	34
4.3	Transmissão e Gerenciamento em Sinalização Digital	35
4.3.1	Transmissão de Conteúdo	36
4.4	Sinalização Digital e Comunicação Interna	37

<b>5. SINALIZAÇÃO DIGITAL NA LIGHT S.A</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1 Histórico</b> .....	<b>40</b>
<b>5.2 Alteração de Denominação</b> .....	<b>41</b>
<b>5.3 Estatização</b> .....	<b>42</b>
<b>5.4 Privatização</b> .....	<b>43</b>
<b>5.5 Produção de Energia</b> .....	<b>44</b>
<b>5.6 Missão</b> .....	<b>45</b>
<b>5.7 Valores</b> .....	<b>45</b>
<b>5.8 Organograma</b> .....	<b>45</b>
<b>5.9 Comunicação Interna na Light</b> .....	<b>46</b>
<b>5.10 Rede de Sinalização Digital Light S.A</b> .....	<b>47</b>
5.10.1 Unidade marechal Floriano .....	47
5.10.2 Unidade Frei Caneca .....	48
5.10.3 Gerenciamento da Programação .....	50
5.10.4 Monitoramento .....	52
5.10.5 Programação .....	52
5.10.6 Resultados Obtidos .....	55
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação foi um dos fenômenos mais marcantes do século XX, responsável por introduzir uma série de mudanças comportamentais e comerciais, nas mais diferentes sociedades. A crescente utilização de tecnologias trouxe, em pouco tempo, substanciais mudanças no cotidiano das pessoas e na forma de gestão de recursos técnicos e humanos nas empresas.

Nos últimos vinte anos, a tecnologia automatizou a produção e informatizou os processos, nas casas e nos escritórios, conectando todos à rede mundial de computadores. A Internet rompeu fronteiras e aproximou cada vez mais as pessoas. O rápido crescimento das organizações obrigou a adoção de novos modelos de gestão pautados pela racionalização dos processos e pelo planejamento estratégico. Toda essa evolução contribuiu para o aumento da responsabilidade e importância do profissional de Relações Públicas no ambiente corporativo. Entre as atribuições desse profissional está a melhora dos processos administrativos, mercadológicos e comunicacionais. Em suma, para as organizações, a comunicação se tornou uma ação estratégica.

Entretanto, nos dias atuais, a necessidade agora não é só de se comunicar com o público externo, mas também com o público interno - no sentido de comprometê-lo com os valores da organização. Por essa razão, existe a necessidade de aperfeiçoar o processo de comunicação interna nas empresas, a partir da introdução de novas ferramentas, como o *newsletter*, os *blogs*, a *intranet*, o rádio e sinalização digital. Esta última, foco do corrente trabalho, possui grande potencial de utilização em função da força que tem o audiovisual no sentido de multiplicar as informações junto aos diferentes públicos da organização.

Em síntese, o objetivo principal deste estudo é demonstrar de que forma a sinalização digital aperfeiçoa o processo de comunicação da organização com seu público interno e quais são as contribuições desta ferramenta para o fortalecimento da imagem institucional.

O método de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso, categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade analisada profundamente. O objetivo principal do estudo de caso é o desenvolvimento da capacidade de análise de uma situação concreta e de síntese de conhecimentos construídos.

Segundo Yin (2001, p19) o estudo de caso é uma das formas de se fazer pesquisa em ciências sociais. Cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens “dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos”.

O fato de a sinalização digital ser uma tecnologia muito recente no campo comunicacional resultou numa pesquisa bibliográfica deveras escassa. No entanto, devido à importância da sinalização digital na otimização da comunicação praticada pelas organizações, o presente trabalho realiza um estudo de caso junto ao setor de comunicação interna da Light S.A, empresa responsável pela geração e transmissão de energia elétrica para o estado do Rio de Janeiro, pioneira na aplicação deste sistema de comunicação para o público interno.

O Grupo Thema, empresa da qual a autora deste trabalho é uma das sócias e cuja formação se deu por iniciativa de três alunos do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é responsável pela implementação e gerenciamento do sistema na Light S.A. Em setembro de 2010 foram instalados vinte terminais de sinalização digital nas dependências da empresa. Por meio de um software, desenvolvido e licenciado pelo Grupo Thema, informações são transmitidas, via internet, à monitores de LCD situados no ambiente organizacional da Light S.A, no Rio de Janeiro. Todo esse conteúdo é produzido e gerenciado de forma remota, diretamente da sede da empresa, em Porto Alegre.

No primeiro capítulo, será dada ênfase aos conceitos que envolvem a comunicação interna, ponto de partida deste trabalho. No segundo capítulo aborda-se a interferência da tecnologia na comunicação interna, por meio da criação de novas ferramentas. O terceiro capítulo apresenta a sinalização digital de forma detalhada, considerando que esta é uma ferramenta pouco conhecida pelas

empresas e pelos próprios profissionais de comunicação. Por fim, o quarto capítulo trata do estudo de caso da Light S.A, demonstrando de que forma a empresa utiliza o sistema e quais os resultados e avanços obtidos.

Este trabalho traz à discussão as novas e diferentes possibilidades de ações no campo da comunicação corporativa organizacional, em especial na comunicação interna. Nos últimos anos, essa ramificação da comunicação corporativa organizacional foi bastante auxiliada pelas novas tecnologias, possibilitando a disponibilização de informações e conteúdos em tempo real, mesmo a longas distâncias. Dessa maneira, é possível difundir conceitos e capacitar funcionários, processando significativas transformações dentro das organizações a partir do envolvimento do público interno com os novos modelos organizacionais, que estimulam os mesmos a participar dos processos decisórios da empresa ou organização em questão.

## 2. COMUNICAÇÃO INTERNA

### 2.1. A Comunidade nas Organizações

Tradicionalmente, quando se aborda a comunicação, está se falando da construção de um processo geral que - segundo os pesquisadores Weaver, Shanon e Schramm - deve conter elementos básicos como: fonte, codificador, canal, mensagem e decodificador. O estudo dos pesquisadores procurava não ser determinístico, mas probabilístico, pois eles reconheciam que todo sinal emitido pela fonte de comunicação era passível de sofrer distorções (ruídos) no decorrer do processo. Portanto, um processo de comunicação depende de uma comunicação eficiente e dos meios mais adequados para realizar tais operações.

Então, se na comunicação entre as pessoas, nos mais variados contextos, podem aparecer problemas, na comunicação e na disseminação da informação numa organização podem aparecer muitos problemas que devem ser previstos e sanados. Tudo isso se dá na medida em que a informação é o elemento-chave e a comunicação é vital para que a empresa realize suas atividades e atinja seus objetivos. Nesse contexto, a informação deve ser vista como suporte para tomada das decisões e a comunicação como fator motivacional.

É claro que tudo isso depende fundamentalmente da linguagem utilizada e de seus significados para facilitar a compreensão entre as pessoas. A atenção, a adequação e o cuidado na linguagem e com os símbolos utilizados e os estilos de comunicação são importantes fatores para facilitar a compreensão das mensagens emitidas. A organização precisa gerenciar vários aspectos relacionados com o constante intercâmbio de significados e proporcionar uma comunicação eficiente, como aborda Kunsch (2003):

Ou seja, trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (KUNSCH, 2003, p71)

É importante destacar que podem ocorrer problemas na comunicação praticada nas organizações em três níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico. Por isso é importante entender os indivíduos em termos das suas motivações, percepções, seus entendimentos das informações e seus processos cognitivos – exceto o nível intrapessoal - e também a comunicação e os efeitos dessa comunicação entre os indivíduos, menos o nível interpessoal.

O fluxo comunicativo em todas as direções (ascendente, descendente e transversal) e o fluxo circular (comunicação circular) - que difere dos anteriores por atuar em todos os níveis e a efetividade do processo estar vinculada a um maior grau de proximidade nas relações interpessoais – são tendências nas organizações orgânicas e flexíveis com forte estrutura de informática e de redes de sistema de dados que executam os processos de produção, distribuição e armazenamento de informações.

Portanto, as organizações passaram a desenvolver uma gestão do processo de comunicação sob o eixo que articula: cultura organizacional flexível, gestão administrativa eficiente e planejamento. Aqui é importante fazer uma breve explicação sobre o termo comunicação organizacional, que no Brasil também é denominado de comunicação corporativa ou mesmo de comunicação empresarial.

A comunicação organizacional visa fundamentalmente trabalhar a comunicação e o funcionamento desse processo sobre quatro pilares (que incluem os diversos públicos constituintes das organizações e a sociedade em geral), que são: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Todas estas formas de comunicação devem atuar de maneira integrada, respeitando as características de cada área, inseridas dentro de uma perspectiva global, a partir de um planejamento estratégico voltado a buscar o resultado que alie qualidade e eficiência. Também é importante fazer uma distinção de cada uma dessas formas de comunicação, que são elas: *administrativa*, focada nas funções administrativas; *mercadológica*, responsável por ações de marketing e de negócios; *institucional*, vinculada aos aspectos corporativos institucionais e *internos*, que atua no sistema organizacional por meio de seus fluxos, níveis e redes (Kunsch, 2003, p. 150).

A comunicação interna ágil e participativa será eficiente quanto mais desenvolver canais abertos de comunicação e diálogo, pois o público interno é formador de opinião e suas atitudes e confiança são decorrentes da credibilidade que tem na organização. Muito frequentemente, a comunicação interna atuante no ambiente organizacional e que visa a valorização das pessoas, criando um clima organizacional com boa relação interpessoal, é confundida com ações de *endomarketing*. O *endomarketing*, conceito criado e registrado por Saul F. Bekin significa:

Ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. [...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. (*apud* KUNSCH, 2003, p. 154)

Em qualquer organização moderna, a eficiência da comunicação está vinculada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional dinâmica refletida em uma eficiente rede de comunicação interna que trabalhe todo o composto de comunicação já mencionado anteriormente, avaliando os melhores veículos para praticar essa comunicação. É importante ressaltar que os funcionários inseridos no cotidiano das organizações vivenciam - ao mesmo tempo em que a empresa - as grandes transformações sociais que repercutem no clima organizacional. Assim, cada vez mais, a empresa precisa promover uma dinâmica que estimule a criação de canais flexíveis para a troca de informações. Nesse sentido, Straubhaar complementa com suas palavras:

A visão pós-moderna é que não há uma verdade absoluta que você pensa depende de sua própria experiência, que por sua vez depende dos grupos aos quais você pertence da mídia à qual você presta atenção, do que sua família lhe ensinou, e assim por diante. Essa visão combina com a ideia de que desenvolvimentos na sociedade da informação encorajam a fragmentação cultural, na qual muitos grupos diferentes ou até mesmo indivíduos personalizam a sua própria informação e sua experiência cultural, de modo que pessoas compartilham menos e as culturas se fragmentam. (STRAUBHAAR, 2004, p. 52)

Portanto, a comunicação interna deve ser fruto de um trabalho

interdisciplinar, que envolva as áreas de recursos humanos, comunicação e alta administração e deve ser constantemente reavaliada. Os profissionais da área de comunicação precisam estar sintonizados e atualizados com todas as mudanças que estão ocorrendo na sociedade visto que todas elas acabam por interferir nas organizações.

Antes de analisar a comunicação interna de forma mais profunda, faz-se necessário conhecer o histórico da comunicação empresarial no Brasil, conforme o próximo tópico.

## **2.2. A Comunicação Empresarial**

Vivemos em uma sociedade em que as transformações ocorrem de forma tão veloz que é natural observarmos mudanças também nas organizações. A cultura de cada empresa, marcada por suas missões, visões, objetivos, interesses, realidades e por seus públicos internos e externos, existe e se solidifica com o tempo. Em função das novas exigências do mercado, essa cultura precisa passar por constantes evoluções. Nesse sentido, a comunicação empresarial surge como um instrumento para operar essas mudanças. Na percepção de Kunsch (2003, p.149), “comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”.

Como conceito, a comunicação empresarial existe a menos de 25 anos no Brasil. Naquele tempo, as empresas já se comunicavam através dos *house-organs*. Não existia comunicação empresarial como ela é conceituada hoje. Na verdade, muitos até desconheciam. As atividades eram desenvolvidas isoladamente por profissionais e departamentos sem qualquer vinculação, o que acabava gerando uma comunicação prolixa e, muitas vezes, incoerente. “A comunicação interna, marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, convivia com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e

aberta” (BUENO, 2003, p.3).

Antes da década de 1970, as atividades de comunicação empresarial eram fragmentadas. Não havia um departamento que reunisse todo o trabalho de relacionamento da organização com seus públicos. Em algumas empresas, as publicações empresariais ainda estavam atreladas às áreas de Recursos Humanos. Em 1967, editores de jornais e revistas de algumas empresas do Brasil fundaram a ABERJE (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas). Essa fase coincide com a implantação dos primeiros cursos de comunicação no Brasil. Por essa razão, o número de profissionais nas empresas ainda era reduzido.

A década de 1970 apresentou algumas mudanças importantes no cenário da comunicação empresarial. Empresas privadas, de médio e grande porte, criaram áreas de comunicação e recrutaram profissionais para desempenhar tal atividade. Assim, os profissionais iam aparecendo aos poucos, tornando visível a importância do mercado de comunicação empresarial.

A entrada dos anos 80 deu o impulso que faltava à comunicação empresarial, que passou a ganhar status nas organizações. Foi nessa década que a ABERJE alterou sua denominação, passando a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, embora mantivesse a sigla inicial. Na percepção de Bueno (2003):

O jornalismo empresarial - edição de *house-organs* e relacionamento com a imprensa - e as atividades afetas às Relações Públicas se profissionalizaram com a chegada dos egressos das faculdades/cursos de comunicação e, sobretudo, com a vigência do regime democrático que exigiu nova postura das organizações. (BUENO, 2003, p.4)

Já na segunda metade da década de 1980, a “abertura das portas” da Rhodia, empresa mundial de química de especialidades, com a elaboração de sua política de comunicação social, sob a responsabilidade de Walter Nori, foi considerada um marco. Antes da Rhodia, nenhuma outra empresa havia sistematizado e tornado o público como seu projeto de comunicação. O *case* Rhodia influenciou outras organizações e posicionou a comunicação empresarial como fundamental no processo de tomada de decisões. Situação essa que veio se

consolidar nos anos seguintes.

Com a abertura do mercado brasileiro, no início da década de 1990, ainda no governo Collor, a comunicação empresarial passou a ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e sucesso dos negócios. Ela deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de modo fragmentado, para constituir-se em um processo integrado. Alguns fatos marcaram esta época, como a abertura comercial das empresas, a privatização das empresas estatais e a desregulamentação de inúmeras atividades econômicas. Neste contexto de profundas mudanças, a comunicação empresarial se afirma como uma ferramenta estratégica de gestão, ligada ao sucesso na transição para novos modelos organizacionais.

Nos dias atuais, a comunicação empresarial ganhou cara nova e tornou-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir as novas tecnologias e explorar o surgimento das novas mídias. Assim, passa a integrar o moderno processo de gestão, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações. Como mostra Bueno (2003):

A comunicação empresarial assumiu ares de gente sabida e entrou definitivamente na universidade. Hoje, ela é objeto de estudos e teses, é tema de debates acalorados, ainda que a literatura - pelo menos a brasileira - seja incipiente para dar conta de suas conquistas. Os que a praticam com competência são saudados com a mesma distinção com que se contemplam os bons profissionais de outras áreas. (BUENO, 2003 p 19)

Antigamente, ao se falar em comunicação nas empresas, pensava-se logo no famoso “jornalzinho”. Com a evolução da comunicação empresarial e o avanço das novas tecnologias, esse estereótipo tem deixado de existir. Estamos caminhando para um processo de inteligência empresarial composto por pessoas capacitadas. É preciso que hoje o profissional tenha uma postura e visão estratégica e que saiba planejar, prever mudanças e agir.

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, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem. (BUENO, 2003, p.35)

Por possuir uma estreita articulação entre os diversos departamentos e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas, podemos considerar que, hoje, a comunicação empresarial assume características da conhecida comunicação integrada. Para Kunsch (2003), a comunicação integrada é definida como:

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)

Todas essas formas de comunicação vão fazer com que a empresa tenha um relacionamento com seus públicos externos e internos e com a sociedade. A partir deste pensamento, os segmentos comunicacionais não devem ser vistos isoladamente. Cabe nos lembrar que o mix de comunicação de uma empresa deve ser definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes “que se mantenham íntegros para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse. O planejamento deve ser centralizado” (BUENO, 2003, p.9).

A comunicação organizacional integrada torna-se importante na medida em que estabelece uma política global, uma linguagem comum entre todos os setores e um comportamento organizacional homogêneo. Os vários segmentos comunicacionais de uma organização devem trabalhar de forma conjunta, tendo bem claro os objetivos gerais, mas sem deixar de lado os objetivos específicos de cada setor. Na visão de Kunsch (2003):

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea (KUNSCH, 2003, p. 180)

Curvello (2003) completa ao afirmar que:

O modelo de comunicação integrada, apoiado por instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e pelo sucesso da atuação comunicacional e institucional de empresas como Rhodia, Volkswagen, entre outras, acabou consolidando-se como padrão nas grandes organizações. Hoje, apesar da diversidade de modelos estruturais, boa parte das assessorias de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se sob uma mesma arquitetura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas. (CURVELLO, In: DUARTE, 2003, p.122)

O aprimoramento da comunicação empresarial exige um novo perfil do comunicador. O ambiente empresarial passa a ser formado por pessoas capazes de criar programas de relacionamento eficientes para atender aos meios de comunicação que estão cada vez mais exigentes e qualificados. O profissional não pode mais se reduzir a um simples executor de tarefas, redator de *releases* e de *house-organs*, organizador de eventos ou criador de *banners* e cartazes. Ele tem que estar alerta aos novos processos de gestão, novas tecnologias e ferramentas, sendo capaz de mobilizar pessoas e integrar equipes para a realização de um objetivo comum. E, ainda, é ideal que o comunicador empresarial seja 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).

No trato com o público interno, o novo comunicador tem que estar mais atento e perceber que não existe apenas um único público interno, mas diferentes públicos internos, com formação cultural, social, política e econômica distintas. Os conteúdos vão precisar ser direcionados e as linguagens apropriadas para que a comunicação se torne eficiente e efetiva.

Podemos afirmar que atualmente a comunicação empresarial vem se

posicionando estrategicamente nas organizações ao ocupar posição de destaque no seu organograma. A tendência é que o comunicador empresarial esteja de olho no ritmo acelerado da circulação de informações e, assim, possa se adaptar à realidade em que vivemos, caracterizada por constantes transformações.

### **2.3. Público Interno**

O público interno é o objeto de estudo e das ações de comunicação interna, uma vez que esta prática visa desenvolver um ambiente de trabalho propício ao alcance da qualidade e da maximização dos resultados. Antes que cheguemos às definições e conceitos de público interno, faz-se necessário abordar o conceito de público e a relação das organizações com estes. Para Cândido Teobaldo, público é:

O agrupamento espontâneo de pessoas ou grupos sociais organizados 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. (ANDRADE, 1984, p.23)

J.B Pinho, com base na definição de Teobaldo, afirma que uma organização tem como seus públicos aqueles grupos que desfrutam de ampla liberdade de informação e discussão e que se voltam para essa organização a fim de externar suas opiniões e posições diante de controvérsias e questões de interesse. A determinação da identidade de cada grupo nas suas relações com as instituições vai se dar pelo interesse público, que representa um elo entre eles.

A classificação mais comum baseia-se no critério de proximidade física, no nível de relacionamento que os públicos mantêm com a organização e na existência de interesses em comum. Segundo essa classificação, os públicos de uma organização podem ser divididos em: público interno, público externo e público

misto. Público interno: os empregados de todos os níveis da organização e seus familiares. Público externo: consumidores, concorrentes, imprensa, governo, comunidade e público em geral. Público misto: acionistas, distribuidores, fornecedores, revendedores.

Atualmente, há uma tendência a classificar os públicos tomando por base os princípios de marketing, onde se adota a noção de *stakeholders* que seriam “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 estar fisicamente dentro dela, ou comprar um produto sem ir à loja. Essas mudanças levaram as instituições a classificar seus públicos pelo critério de interesse ou de prioridade que têm para a organização. Daí o uso dos termos públicos de interesse ou públicos prioritários.

Dentre os públicos de interesse da empresa, para a comunicação interna, o público interno é o mais estratégico da organização uma vez que este é um dos fatores determinantes para o desenvolvimento organizacional. Para Wey (1985), público interno são os empregados da empresa e seus familiares. Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o público interno de uma empresa é formado por seus empregados, gerentes, voluntários e diretores.

Podemos cruzar os conceitos e extrair elementos de todas essas definições para resumir o público interno como: grupo de pessoas que possuem algum vínculo com a organização, seja esse vínculo direto, como no caso dos colaboradores; indireto, como no caso dos prestadores de serviço, seja ainda no caso dos familiares de colaboradores como citam alguns autores (Saraiva, 2006).

#### **2.4. Comunicação Interna**

Uma vez que toda empresa é formada por pessoas que se inter-relacionam para a obtenção de um objetivo comum, estabelecer e manter um processo de comunicação organizacional é uma necessidade. O processo de comunicação permite ganho de tempo e integração de dados facilitando a interatividade nos mais diversos setores. Essa comunicação, da mesma forma, deve ser implantada dentro das organizações, no sentido de obter-se uma otimização de processos e agilização do trabalho, criando instrumentos que deem suporte e facilitem o processo comunicativo.

No campo da comunicação organizacional, o desafio é conciliar os interesses individuais dos funcionários aos interesses da empresa, criando uma situação de cooperação em que ambos tenham ganhos. Conforme Cahen (1990):

A melhor arma para isso – mudar as pessoas, equalizando linguagens, fazendo-as comprometerem-se com os objetivos e criando sinergia indispensável – é *Comunicação*. Esta tem o poder de renovar ambientes, humanizar relações, criar um clima favorável, oxigenar e desintoxicar o “ar de acomodação” que em geral infesta as empresas. (CAHEN, 1990, p. 92)

Neste sentido, a empresa precisa operar processos de comunicação como forma de informar e envolver o funcionário. O processo que estabelece e mantém fluxos e rede de comunicação entre os funcionários e que cria meios de informar aos mesmos dos interesses e ideais da empresa, é chamado de comunicação interna. A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo seus funcionários. Kunsch afirma que:

O objetivo principal da comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. (KUNSCH, 2003, p.124)

Atualmente, é consenso que, para que as empresas alcancem resultados positivos, os gestores devem, antes de qualquer coisa, dirigir suas atenções para os anseios de comunicação de seus funcionários. Ao longo dos anos, os desejos e as necessidades dos colaboradores e das empresas mudaram, a

comunicação ficou mais sofisticada para cumprir seu papel. As pessoas dentro das organizações já não são mais vistas como meros empregados, mas sim como uma importante fatia do sucesso empresarial. Marchiori (apud Nassar, 2005) afirma que:

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna – carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade. (NASSAR, 2005, p.115)

Analisa de Medeiros Brum define comunicação como “o ato de tornar comum”. (Brum, 1998). Comunicação interna é, então, o ato de “tornar comuns” informações ao público interno da organização. Margarida Krohling Kunsch (1995) afirma que o objetivo principal da comunicação interna é o de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo “um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. Segundo Damante (1999):

O mais difícil é fazer com que a comunicação seja algo institucionalizado dentro da empresa, que ela aconteça entre as pessoas. Ou seja, o chefe receber uma notícia e tomar a iniciativa de dividir o fato com os seus subordinados e achar importante reservar tempo para fazer isso. É o nosso grande desafio de comunicação interna: que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade. (DAMANTE, 1999, p. 18-22)

A comunicação interna não é um ato isolado, um discurso de mão única, mas sim um processo do qual participam os agentes envolvidos e que vai além de uma mera exposição de ideias objetivas com foco na persuasão. Existem diversas facetas dessa comunicação que nos comprovam como esse não é um conceito fechado.

De um lado temos o processo comunicativo como base de relacionamento, o que envolve pessoas, situações e interesses e para onde se

ramifica a comunicação interna como uma “especialidade”. De outro lado temos a comunicação mercadológica como nicho de mercado que possui caráter comercial, ultrapassa os limites da empresa e do indivíduo (sob a perspectiva da comunicação interpessoal), mune-se de ideologias e acaba por despertar necessidades, delinear desejos e, conseqüentemente, influenciar em opções e em decisões dentro da sociedade e é para onde se ramificam especialidades mercadológicas como jornalismo, publicidade, marketing e *endomarketing*.

Para que a comunicação possa atingir o seu objetivo, ela precisa ser compreendida por todos os integrantes, desde os presidentes e diretores até os funcionários de base. Desta forma, a comunicação compartilha ideias e estabelece diálogos entre todos os funcionários, deixando de ser simplesmente uma transmissão de informações e sim, uma simetria entre as pessoas. Kunsch afirma que (2003):

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)

A importância da comunicação interna está nas possibilidades que ela oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre todos os níveis da pirâmide organizacional, na busca da qualidade das relações humanas. Existe uma gama de instrumentos e ações de comunicação interna que podem ser criados para garantir a excelência nas relações entre funcionário e empresa. Para Brum (1998):

A possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e seus funcionários é bastante grande. No entanto, é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. (BRUM, 1998, p.91)

A comunicação interna é composta por instrumentos e ações que, pela

sua eficiência, transformam-se em canais oficiais para despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo o que acontece na organização. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização, além de reproduzir a imagem e a cultura organizacional da mesma.

## **2.5. Cultura Organizacional**

Toda organização tem a sua cultura particular. Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. Para Schein, a cultura organizacional é definida como:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN 1992. P.12)

A cultura organizacional é baseada em um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas.

Naturalmente, a cultura organizacional está em constante formação, adaptando-se às alterações no ambiente e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos-chaves estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações. Na opinião de Sebastião Teixeira (1998), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização: a identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica; a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base

em equipes, e não numa base individual; a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição; a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente; a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar o risco; os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho, favoritismo e antiguidade; a tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura; a orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para atingi-los; por último, a concepção de sistema aberto – ou seja, à medida que a organização está atenta às modificações no ambiente externo, e atua em resposta às suas necessidades.

Segundo o autor, estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição num maior ou menor grau de atuação; será a avaliação de cada um dos aspectos que permitirá então obter a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades. Não se pode falar em cultura organizacional sem falar em comunicação interna. Para Srour (1998, p. 175), “a cultura organizacional exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. A cultura organizacional é uma maneira de conhecer a empresa, de forma mais abrangente em toda sua complexidade. É a cultura organizacional que reflete a identidade da organização e é a partir de sua análise que os profissionais de comunicação criam as ferramentas para atender as expectativas do público interno. A comunicação cria a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa. Segundo Marchiori:

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação. (Marchiori, 1999)

Cada organização acaba por desenvolver uma cultura própria, fortemente influenciada por seu posicionamento de mercado, e é nos atributos culturais sedimentados que residem os fatores de aprendizagem e desenvolvimento da empresa, encontrando na identidade o seu principal fator de integração, e na linguagem o meio pelo qual a cultura se propaga ou se renova. Dessa forma, a cultura organizacional é análoga a uma espinha dorsal dos programas de comunicação interna.

Portanto, cultura organizacional e comunicação interna devem ser vistas como aliadas. As pessoas devem ser o principal foco para a criação de um ambiente interno no qual o comprometimento pessoal exista. É preciso criar um conjunto de valores que serão compartilhados pela organização e servirão como ferramenta propulsora ao desenvolvimento.

## **2.6. A Função Estratégica da Comunicação Interna**

A comunicação interna assume papel estratégico a partir do momento em que consegue transmitir aos funcionários os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa. Paulo Clemen (2005) posiciona a comunicação interna como a base da comunicação integrada. Sem ela, qualquer outro processo de comunicação - a externa, por exemplo - não seria bem sucedido. A partir do instante em que os funcionários participam e tomam conhecimento das decisões da empresa, eles passam a acreditar nas ações e nos ideais que a organização defende.

Seguindo o raciocínio acima, Analisa Brum (1998) afirma que existem duas estratégias básicas relacionadas à comunicação interna. A primeira é que ela permite focalizar a visão, a missão e os objetivos gerais da organização. A segunda é que ela comunica as questões específicas relacionadas ao trabalho de cada funcionário, ou seja, além de informar o que cada funcionário desenvolve na empresa, ela permite colher opiniões dos outros empregados para a melhoria do desempenho e dos novos métodos de trabalho.

Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, ela tem que

estar ligada às estratégias e políticas da empresa. Por sua vez, as políticas e estratégias devem estar bem definidas e transparentes para evitar que haja desinformação entre a direção e os funcionários da organização. A qualidade da comunicação interna é garantida quando a direção disponibiliza as informações adequadas, usa da verdade e da clareza, reconhece a necessidade da participação dos funcionários nas decisões, reconhece também a diferença de cada um e cria oportunidades para que a empresa melhore e avance, com a implantação de novas tecnologias e a admissão de profissionais capacitados para exercer as funções que a empresa exige.

A área da comunicação interna nas empresas, na sua maioria, é coordenada por profissionais de comunicação, sejam eles publicitários, relações públicas ou jornalistas. Mas, em algumas empresas, podemos encontrar profissionais de recursos humanos à frente do processo da comunicação interna.

É fundamental que o profissional de comunicação sempre se posicione a serviço das Organização, sem estrelismos ou impaciência com os seus demais pares. É preciso que ele tenha a humildade positiva de compreender que nem sempre o seu cliente interno sabe exatamente o que precisa e como comunicar, mas que certamente conhece mais profundamente o assunto a ser comunicado. Também é imprescindível que o profissional de comunicação interna tenha consciência de que sua importância só é percebida quando ele consegue realizar a interseção entre todas as funções e áreas da Empresa, agregando valor e produtividade à Organização. (NEVES *apud* CLEMEN, 2005 p.38)

Podemos definir como características do profissional da área de comunicação interna: ter conhecimento da estratégia e dos objetivos da empresa; manter-se sempre informado a respeito da realidade sociopolítica e econômica do Brasil e do mundo; ter fluência em outras línguas; ser proativo; saber ouvir, saber agir em momentos de crise; estar preparado para dar o *feedback* aos funcionários na hora certa; manter o plano de comunicação atrelado ao planejamento estratégico da empresa; conhecer bem os funcionários e saber usar as ferramentas de comunicação adequadas a cada público.

O tamanho da equipe de comunicação interna é bastante variável e depende do porte da empresa. Tem organização que apresenta no seu quadro mais de dez profissionais, enquanto outras mantêm sua estrutura enxuta, com um número

mínimo de profissionais. Há empresas que ainda optam por terceirizar este serviço.

### **3. COMUNICAÇÃO INTERNA E TECNOLOGIA**

#### **3.1. A Revolução da Informação e as Organizações**

O cenário mundial, após o final da Segunda Guerra, era de reconstrução, de busca de novos mercados mundiais e também de investimento em novas tecnologias, fazendo com que as empresas repensassem seus processos de administração. No início dos anos 1990 as organizações eram, efetivamente, estruturas complexas do ponto de vista administrativo, produtivo e financeiro. Entretanto, entraram num processo dramático de reformulação dos modelos de gestão até então utilizados para fazer frente ao fenômeno econômico da globalização e assim garantir sua sobrevivência.

A globalização é um processo de expansão econômica que derruba todas as barreiras para o intercâmbio econômico e competitivo, sejam elas sociais, culturais, ambientais, éticas, legais, financeiras ou políticas. Ela faz com que produtos, serviços, recursos, artefatos e ideias de todos os países sejam forçados a competir no mercado mundial. Tudo isso depende de redução de custos - como salários, apoios sociais, condições de segurança no trabalho, proteção ao ambiente que podem destruir o ambiente no sentido de incrementar a produtividade e assegurar a dominação econômica. O sucesso nessa competição acirrada pode ser medido pela lucratividade - a razão entre os retornos financeiros e os custos de produção. (CHIAVENATO, 1994, p.40)

O principal reflexo dessas mudanças foi o surgimento de uma cultura voltada para a informação que passa a ser vital para as organizações, ou seja, “um bem estratégico”. A revolução tecnológica iniciada ainda nos anos 1950 começou pela evolução da microeletrônica, que mudou os paradigmas ao trazer uma gama diversificada de subprodutos tecnológicos, entre os quais, os satélites de comunicação que possibilitaram a criação de grandes redes de comunicação.

Em pouco tempo as organizações aperfeiçoaram algumas de suas operações que demandavam a contratação de muitos funcionários e certo período para serem executadas. Essas tarefas passaram a ser desenvolvidas por um grande cérebro eletrônico digital, o computador, capaz de processar, gerenciar e armazenar

rapidamente uma diversidade de informações e que, em um breve espaço de tempo constituíram um dos primeiros modelos de rede de informação interna das empresas.

Neste cenário, o computador assume um papel fundamental, pois com o desenvolvimento do mercado, as informações sobre a concorrência e clientes passavam a ser fundamentais para a sobrevivência e a expansão das empresas (Lima, 2000). A estrutura dos negócios dessas empresas, a partir da flexibilização das informações acumuladas (agregando valor aos produtos e serviços), nortearam o conjunto de suas ações, seu planejamento e o atendimento às necessidades do mercado e conseqüentemente de seus clientes, marcando o início das mudanças nas organizações.

Tem início então uma segunda etapa dessa “re-evolução” (evolução da revolução). O computador, antes restrito a um setor específico dentro da empresa, a partir das inovações tecnológicas tem o seu tamanho reduzido, passando a ocupar um espaço nas estações de trabalho de cada funcionário:

Com um ambiente de acesso razoavelmente amigável, ele permitiu que a informação se tornasse acessível e que o know-how existente na empresa fosse democratizado. Este foi o período denominado de sistemas de informações ou a primeira fase da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações. (LIMA, 2000, p.107)

Os funcionários de uma organização começaram então a se conectar na rede interna da empresa e depois, com a evolução das telecomunicações e da *Internet*, com suas unidades mais distantes, trocando informações em tempo real e criando uma rede de informações eficaz que nada mais era que um sistema digital de informações:

Gradualmente, o espaço virtual irá substituir o espaço físico, criando novas relações sociais, econômicas, culturais, etc. entre os indivíduos e o meio ambiente. A simplificação dos sistemas de acesso à informação e o desenvolvimento de meios mais sofisticados de participação no contexto onde atuamos com o uso, por exemplo, do dinheiro virtual, de livros eletrônicos, de cinema personalizado, escritórios virtuais, etc. Estão construindo um modelo de relação entre os indivíduos e o meio ambiente que exigirá o desenvolvimento de um novo, paradigma tendo como base o que denomino, genericamente, de pensamento digital. (LIMA, 2000, p. 118)

Esse pensamento digital muda também as bases da construção do conhecimento ao trazer um novo processo de cognição com a realidade, novas formas de aprender, pensar e transformar, focados em formas mais objetivas e produtivas de analisar os fenômenos e as informações. Ainda segundo Lima (2000) as empresas, ao alcançarem o estágio da re-evolução, tinham desenvolvido os seguintes aspectos: *planificação*, melhor capacidade de planejar, de forma flexível; *globalização*, capacidade de se libertar das amarras ou limitações de um território geográfico, podendo buscar investidores, fornecedores e clientes em qualquer lugar do mundo; *interatividade*, possibilidade de as pessoas se comunicarem de maneira efetiva e em tempo real com outros membros da organização, estando em qualquer parte do mundo; *realinhamento cultural*, para alinhar as diferentes visões as empresas buscaram o conceito de time, grupo, com vistas a buscar equilíbrio entre as metas da empresa e a realidade dos envolvidos; *economia de escala*, a contribuição de diversas regiões ou países com tecnologia, matéria-prima ou conhecimento para a elaboração de projetos multirregionais ou multinacionais. Podemos perceber então que somente um conjunto de fatores, tais como ações rápidas, funcionários comprometidos e rápida fluidez da informação permitem que as empresas possam tomar decisões adequadas frente às demandas do mercado.

### **3.1 Práticas Tradicionais Versus Práticas Contemporâneas de Relações Públicas**

Ao planejar e executar suas ações, a atividade de Relações Públicas pode ser considerada como responsável pela administração da política de comunicação de uma organização. Além disso, nos dias atuais, essa prática profissional torna-se mais complexa devido à midiaticização das relações sociais e às novas formas de relacionamentos instituição/públicos, proporcionadas pelas tecnologias digitais, que podem colaborar ativamente na construção da legitimidade institucional.

As tecnologias de informação e comunicação digitais potencializam as possibilidades de interação direta com os públicos e atualizam as práticas profissionais que visam à aquisição de visibilidade pública. Conforme Silva e Barichello:

O estabelecimento e a manutenção de relações, acontecimento possibilitado pela comunicação dirigida, é atualmente facilitado pelas redes digitais e Internet. Essas materialidades vão além das tradicionais matérias jornalísticas impressas, releases, malas-direta, folders, anúncios e campanhas publicitárias, chegam a interações, reciprocidades e apropriações, possibilitadas pelos suportes tecnológicos e digitais, nos quais os sujeitos destinatários são atuantes e determinantes da qualidade da comunicação, contribuindo para os processos de representação e reconhecimento da organização nos diferentes campos da sociedade contemporânea. (SILVA, BARICHELLO, 2006, p. 10)

Ou seja, a *Internet* traz alternativas de construção da visibilidade diante dos públicos como o *site* institucional, por exemplo, um veículo no qual a instituição expõe-se com “suas próprias palavras”, o qual proporciona o acesso direto às estruturas, valores e propósitos construídos ao longo de sua trajetória. Até pouco tempo atrás, era necessário que as informações institucionais passassem pelo filtro das mídias tradicionais (televisão, rádio e mídia impressa) no processo de construção da visibilidade pública.

Essas transformações permitem que o Relações Públicas execute ações de maior amplitude que as suas atividades tradicionais, já que hoje esse profissional encontra na *Internet* uma mídia que oferece um grande potencial para a realização de operações, como: serviços de atendimento ao consumidor, intranet para troca de informações entre o público interno, sala de imprensa, visita virtual, cadastro *on-line* para oportunidades de trabalho, enquetes *on-line*, entre outros.

### **3.2A Utilização das Novas Tecnologias na Comunicação Interna**

Para melhor contextualizar o uso das recentes tecnologias na comunicação organizacional interna, é fundamental abordar a comunicação de forma mais ampla. Portanto, segundo Andrade (1993) “[...] a comunicação tem por finalidade fazer participar muitos de uma só coisa”, ou seja, é a ligação entre pessoas a respeito de uma informação. A comunicação se dá em todos os aspectos da vida, sejam eles sociais profissionais e pessoais, e o mesmo autor relata que a comunicação parte da natureza do homem e seu resultado é o diálogo. Sendo assim, ela não é uma técnica e sim um acontecimento natural necessário para os relacionamentos interpessoais. Entretanto, não podemos ligar o ato de se comunicar somente com o fato de trocar ou buscar informação, como salienta Andrade (1993):

Comunicação não é simplesmente informação, pois ela é muito mais ampla, abrangendo todos os contatos formais ou informais que nos transmitem qualquer espécie de experiência exterior, revigorando ou alterando nosso comportamento. (ANDRADE, 1993, p. 103)

Portanto, podemos entender que é fruto da interação com o meio externo o fato dos indivíduos se comunicarem. Segundo Andrade (1993), essa interação na comunicação possui três elementos chave, denominados “comunicador, mensagem e receptor”. As funções desses elementos são fazer com que a mensagem chegue ao seu destino, ou seja, o emissor enviará uma informação que será decodificada pelo canal e chegará ao receptor. Porém, Andrade (1993) argumenta que o comunicador precisa saber o que quer transmitir e fazê-lo de forma íntegra, pois qualquer falha poderá distorcer a mensagem.

A comunicação nas organizações, na era da informação, é um dos processos mais importantes e o seu bom uso é fundamental na garantia do sucesso e sobrevivência de uma empresa. É por meio dela que as pessoas interagem, é uma necessidade fundamental das pessoas, independente da relação, seja profissional ou pessoal. O sistema comunicacional para Kunsch (2003) “é fundamental para o procedimento administrativo interno e para o relacionamento das organizações com o ambiente externo”. Para Torquato (2002), a comunicação organizacional é caracterizada como comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação. Por meio destas considerações, percebe-se que a comunicação não é apenas mais um elemento nas organizações e sim um processo

que passa por todas as áreas e pessoas dentro da empresa em questão.

A comunicação cultural, segundo Torquato (2002) “comporta os climas internos” que para ele são os costumes, ideias e valores. A comunicação administrativa é, para o autor, toda aquela em que lançamos mão de papéis, como memorandos, ofícios, circulares e cartas, por exemplo. Entretanto, a comunicação social “envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing”. A última forma de comunicação dentro de uma organização, para Torquato (2002), são os sistemas de informação, como os banco de dados que possuem informações variadas.

Podemos constatar que a comunicação é um processo e, portanto, deve ser composta e dividida por mais de um modelo, para que tenhamos a formatação de uma sistemática.

Entre os públicos estratégicos, o público interno se destaca para essa discussão sobre a comunicação interna nas organizações e os meios tecnológicos que facilitam esse processo. De acordo com Kunsch (2003), para que o relacionamento entre a organização e o público interno ocorra é necessário um planejamento de comunicação interna:

[...] seria 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. (KUNSCH, 2003, p. 154)

Portanto, a comunicação interna atinge todos os níveis da organização, estimulando um diálogo permanente e a troca de informações. A informação é essencial para que a comunicação aconteça e para Brum (2003), a informação “é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação entre a empresa e o funcionário”. É por meio da informação que a organização envolve os funcionários em um ambiente positivo e faz com que os mesmos produzam mais e melhor, resultando em benefícios para as duas partes. Por sua vez, Carvalho (2001) relata que “o acesso à tecnologia e à informação é considerado importante fator de vantagem competitiva para as empresas por

possibilitar a agilidade necessária às tomadas de decisões por parte dos dirigentes das organizações”. Portanto, a comunicação pode valer-se de dois elementos combinados, informação e tecnologia, para circular internamente nas organizações.

A comunicação interna para Torquato (2002) é “a primeira das duas colunas da comunicação social” e tem como missão “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo”. As ferramentas de comunicação que são utilizadas na comunicação interna são inúmeras e Kunsch (2003) destaca que:

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no Brasil e no mundo. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Desta forma, entende-se que há ferramentas de comunicação interna dos mais variados tipos e isso significa que cada organização medirá quais são os canais mais efetivos no seu ambiente interno. De acordo com Torquato (2002) “a publicação interna é o único veículo de comunicação que traz mensagens cujas fontes podem ser os próprios funcionários”, ou seja, pode haver um departamento, uma função, um projeto, ou até mesmo o aniversário de um funcionário como base para as informações que serão comunicadas em um instrumento interno.

Portanto, as tecnologias podem auxiliar estes instrumentos a se comunicar de forma mais ágil. Kunsch (2003) destaca que as tecnologias trazem para a comunicação interna opções de ferramentas que “combinam a informática com a informação”, ou seja, os “meios telemáticos”. Os exemplos dos meios telemáticos mencionados pela autora são intranet, e-mail, computador, telões, telefones celulares, entre outros, pois possibilitam a interação com as pessoas.

O aspecto tecnológico é fundamental nos relacionamentos organizacionais. Segundo Kunsch (2003) são as “inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso dos seus benefícios”. Sendo assim, para que a comunicação interna alcance seus objetivos, deve estar relacionada à “políticas, estratégias, qualidade, conteúdo,

peçoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas”. Em suma, podemos concluir que a tecnologia revolucionou a comunicação, mas além de seus benefícios, é preciso adaptar as informações existentes à sua linguagem e objetivos. Também é de extrema importância estimular o público interno a interagir com essa ferramenta. Para Fortes:

as pessoas que compõem a sociedade da informação se relacionam por meios eletrônicos, essencialmente proporcionadas pela Internet. Sendo assim, a Internet pode auxiliar as organizações para que a comunicação interna seja cada vez mais ágil, e é a partir desses meios que a comunicação se modifica nas organizações. (FORTES, 2003, p 242)

### **3.3 Ferramentas de Comunicação Interna aliadas à Tecnologia**

#### **3.4.1 Intranet**

A intranet, rede derivada da internet, é uma das ferramentas tecnológicas da comunicação interna definida por Pinho (2003) como “a rede das redes, o conjunto de centenas de redes de computadores conectados em diversos países dos seis continentes”. Fronckowiak (1998) salienta que a intranet “é bastante semelhante à internet, mas muito menor – em vez de megaevento aberto a todos, a intranet parece uma pequena festa privada, em que é preciso apresentar o convite na entrada”. Deste modo seu conteúdo será específico para a organização para a qual foi criado e de acordo com Pinho (2003):

Uma intranet é usada apenas no ambiente privativo das empresas. Em vez de circular publicamente no mundo, como na Internet, as informações que transitam em uma rede intranet só são acessíveis à organização a que pertence e ao seu pessoal interno. (PINHO, 2003, p. 24)

Sendo assim, esta ferramenta merece atenção das organizações para

as possibilidades que ela oferece para a comunicação interna. Conforme Sherwin & Ávila (apud Pinho, 2003) a intranet estabelece vantagens que estão na “maior segurança, maior largura da banda, melhoria das comunicações interna, atualidade das informações, redução dos custos de distribuição e maior participação”. Fronckowiack (1998), por sua vez, destaca que “as intranets são bem mais rápidas do que a Internet” pois conforme o mesmo autor é possível fazer tudo o que se faz na Internet, mas que são demoradas ou impróprias para serem desempenhadas na *World Wide Web*. Diante dessas considerações, nota-se que existem muitas as vantagens de se utilizar a intranet e que a tendência é que cada vez mais ela seja utilizada no relacionamento entre as organizações e seu público interno.

### **3.4.2 Correio eletrônico (e-mail)**

Segundo Fronckowiak (1998) a função do correio eletrônico é ajudar a organização a se comunicar de forma mais rápida e eficiente. Conforme Pinho (2003), um dos benefícios do correio eletrônico, ou e-mail, é permitir a troca de mensagens através do computador conectado à internet. Para Fronckowiak (1998) o correio eletrônico ou e-mail apresenta a forma mais simples e ligeira de trocar mensagens e documentos na empresa. Fortes (2003) complementa que “o que importa, em síntese, é a utilidade, a conveniência e o benefício da informação oferecida aos públicos”. Portanto, se o correio eletrônico reunir esses elementos, sua função será exercida dentro dos objetivos que se estabelece para essa ferramenta.

## **4. SINALIZAÇÃO DIGITAL**

Neste capítulo, será abordado o conceito de sinalização digital e suas aplicações no processo de comunicação. Uma vez que a utilização desta ferramenta ainda é bastante recente, não há produção literária a respeito do assunto que possibilite um embasamento teórico. As explicações abaixo baseiam-se na experiência da autora com a utilização da sinalização digital, uma vez que a mesma é sócio-diretora de uma empresa de desenvolve projetos na área em questão.

### **4.1 Conceito**

A ferramenta de comunicação denominada sinalização digital consiste na transmissão de conteúdos, via internet, à monitores de LCD instalados em diferentes pontos. As informações transmitidas são organizadas por meio do um software de gerenciamento de conteúdo que possui inúmeras funcionalidades conforme veremos no próximo tópico.

Criada nos Estados Unidos, a sinalização digital instala e posiciona estrategicamente telas de LCD de diversos formatos e tamanhos nos mais variados ambientes, em geral, locais de espera forçada como: bancos, ônibus, metrô, elevadores e filas. O objetivo é entreter e informar este público que, de certa forma, está ocioso e vê-se obrigado a permanecer nestes locais por um determinado período de tempo.

Com o advento da banda larga e o barateamento dos monitores, rapidamente grandes redes foram instaladas e cresceu a demanda por conteúdo de qualidade e em tempo real. Como qualquer veículo de comunicação, iniciou-se a procura por espaços publicitários e, em pouco tempo, o novo segmento de mídia se consolidou nos Estados Unidos.

Segundo dados da OVAB (*Out of Home Advertising Bureau*)<sup>1</sup>, este segmento, com 13 anos de existência, já fatura cerca de US\$ 3,4 bilhões por ano. Cresceu mais de 20% ao ano nos últimos sete anos e espera ultrapassar US\$ 6 bilhões anuais em 2012.

Na Europa o movimento foi similar, apesar de mais recente. Londres, Barcelona, Madri, Bucarest, Istambul e Lisboa já instalaram telas em metrô, *shoppings centers* e lojas de departamentos. Como não poderia deixar de acontecer quando o assunto é tecnologia, a Ásia também tem seus grandes representantes. A chinesa *Focus Media* é a maior empresa de sinalização digital do mundo, com mais de 260 mil telas instaladas em 90 cidades espalhadas pelo país. O metrô de Pequim já utiliza telas de LED e projeção nas portas e janelas durante os trajetos subterrâneos.

No Brasil, a sinalização digital chegou há aproximadamente seis anos e amadureceu rapidamente. Segundo a Associação Brasileira de Mídia Digital Out of Home (ABDOH), a estimativa é que já são mais de 50 mil telas instaladas e operadas profissionalmente, sejam por empresas associadas ou não.

Em São Paulo, com a lei da Cidade Limpa e o veto aos outdoors e à publicidade nas fachadas dos estabelecimentos e prédios, a sinalização digital ganhou força. Hoje, vemos *videowalls*, projetores e *displays* de vários tamanhos montados no interior das lojas, farmácias, padarias, supermercados, academias, aeroportos e restaurantes. Algumas telas de LCD de menor tamanho são montadas em gôndolas, prateleiras, *check-outs* e em displays promocionais.

Ônibus, supermercados e o metrô lideram o ranking de afinidade, com cerca de 30% de penetração. Já o Projeto Inter-Meios mostra que o investimento em mídia na MDOOH é, disparado, o que mais cresce, mantendo índices superiores a 50% ao ano. Tanto que o segmento já passa a ser analisado separadamente, tendo ultrapassado, em volume absoluto de investimento em publicidade, alguns meios tradicionais como o cinema.

Essa nova mídia já ganhou a confiança e a audiência cativa dos usuários, está presente em todos os lugares, tem a tecnologia ao seu lado e, o mais

---

importante: vem conquistando os anunciantes e o mercado de comunicação. Por se tratar de um segmento novo, muitos ainda buscam formas de mensurar o retorno do investimento.

## **4.2 Aplicação da Sinalização Digital**

Existem duas vertentes principais nas quais esta ferramenta vem sendo aplicada: canais de publicidade, na qual a programação é composta basicamente por anúncios publicitários e informações de utilidade pública e TV Corporativa, na qual a programação é voltada para comunicação institucional com o cliente ou público interno.

### **4.2.1 Canais de publicidade**

Diversas agências de publicidade e produtoras de conteúdo têm se mobilizado para instalarem suas próprias redes de sinalização digital em locais de espera e de grande circulação de consumidores. Com elas, podem comercializar espaços publicitários de forma autônoma, com valores infinitamente abaixo dos aplicados em anúncios de TV, por exemplo.

Todos sabem da abrangência da TV, mas ela não tem a mesma capacidade de segmentação da sinalização digital e não está presente no ponto de venda, onde o consumidor está mais suscetível aos anúncios, os quais podem ser convertidos em compra.

A possibilidade de melhor segmentação é a principal vantagem da ferramenta, no que tange o foco comercial. É possível regionalizar o conteúdo ponto à ponto ou usando políticas de grupos. Por exemplo: uma campanha de um anunciante X pode ser publicada somente nas lojas do grupo no Rio de Janeiro,

enquanto uma campanha de um anunciante Y é publicada somente nas lojas do grupo em São Paulo. Além disso, existe a questão do horário. Um anunciante pode criar regras de publicação baseadas em data/hora: a empresa X pode ter interesse em ter seus anúncios veiculados somente no horário de almoço ou nos finais de semana, por exemplo.

Outro benefício da tecnologia é a possibilidade de customização para captura automática de dados. Vamos retomar o exemplo de uma loja de departamentos: imagine que o sistema de gestão existente na loja aponte que determinado produto está sobrando no estoque. Pode ser realizada uma integração entre o sistema de gestão da loja e o software de sinalização digital, para que este priorize a publicação de anúncios deste determinado produto, sem necessidade de intervenção humana.

#### **4.2.2 TV's corporativas**

Diante da era da informação, muitas áreas da comunicação estão sendo dominadas pela tecnologia, visto que esta desempenha um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação social. Segundo Miranda e Simeão:

a velocidade com que novas informações são geradas cria a necessidade ao homem de permanente atualização". Ou seja, é necessário que as organizações estejam inseridas na sociedade da informação e transmitam as mensagens ao público interno de forma ágil, afim de que toda a organização tenha a mesma informação. (MIRANDA E SIMEÃO, 2005, p. 26)

A tecnologia da sinalização digital permite que projetos de TV's corporativas sejam utilizadas não somente em empresas de grande porte, mas também por empresas menores, devido ao custo infinitamente menor do que de uma TV corporativa tradicional, via satélite. Além disso, a tecnologia possibilita melhorias

significativas na forma de comunicação entre as empresas e seus colaboradores, tornando o processo mais ágil e eficaz.

Ao implementar esta ferramenta, as companhias podem gerenciar todo o processo de transmissões de conteúdo de forma autônoma e escolher conteúdos distintos entre pontos instalados em áreas comuns (refeitórios, recepção etc.) e locais de trabalho (escritório, linha de produção etc.). O mesmo vale para a veiculação de conteúdo de texto em tempo real: qualquer comunicado que deva ser feito com urgência pode ser digitado manualmente pelo administrador do sistema e em alguns minutos estará disponível para toda a corporação, por meio da transmissão via internet.

Por fim, existe a possibilidade de integração de sistemas da empresa e o de sinalização digital para captura e publicação automática de dados. Alguns exemplos de conteúdos simples que podem ser publicados são: aniversariantes do dia, vendedores com melhor desempenho e resultados obtidos pela empresa entre outros.

### **4.3 Transmissão e Gerenciamento em Sinalização Digital**

As formas de transmissão e gerenciamento de conteúdo de sinalização digital são diversas. Cada empresa desenvolvedora utiliza os seus meios para execução de projetos. As informações abaixo se referem a tecnologia desenvolvida pelo Grupo Thema, empresa que gerencia o sistema de sinalização digital interno da Light S.A, objeto de estudo deste trabalho.

#### **4.3.1 Transmissão de conteúdo**

A transmissão de conteúdo de sinalização digital acontece via *Internet*.

A empresa responsável pela produção das informações processa o conteúdo e transmite o mesmo a um servidor que distribui aos diversos pontos instalados.

O conteúdo de cada ponto de mídia é controlado por meio de um software de gerenciamento, o qual possui as seguintes funcionalidades:

- **Atualização instantânea:** o software busca as informações no servidor a cada 5 minutos. Uma vez que as informações forem inseridas, este é o tempo necessário para que elas sejam veiculadas nos pontos determinados pelo profissional responsável pelo gerenciamento da programação;
- **Agendamento de programação:** o sistema permite que seja efetuado um agendamento remoto da programação, podendo ser programado por dia, por turno ou por hora a veiculação de diferentes conteúdos;
- **Painéis de controle:** possibilidade de criação de painéis de controle, protegidos por senha, para que qualquer pessoa, sem conhecimento aprofundado da ferramenta, possa fazer alteração textual nas vinhetas, de qualquer máquina que tenha acesso à internet;
- **Canais diferenciados:** com um equipamento de transmissão é possível criar até 8 programações diferenciadas, uma para cada ponto, e estas são gerenciadas de forma independente;
- **Integração com portais de informação:** o software busca, de forma automática, informações disponíveis em portais da internet, pré-determinados, e transmite aos monitores;
- **Divisão da tela com diferentes programações:** a tela pode ser dividida em duas ou mais partes. Cada uma destas divisões permite veiculação de conteúdos diferentes, gerenciados de forma independente.

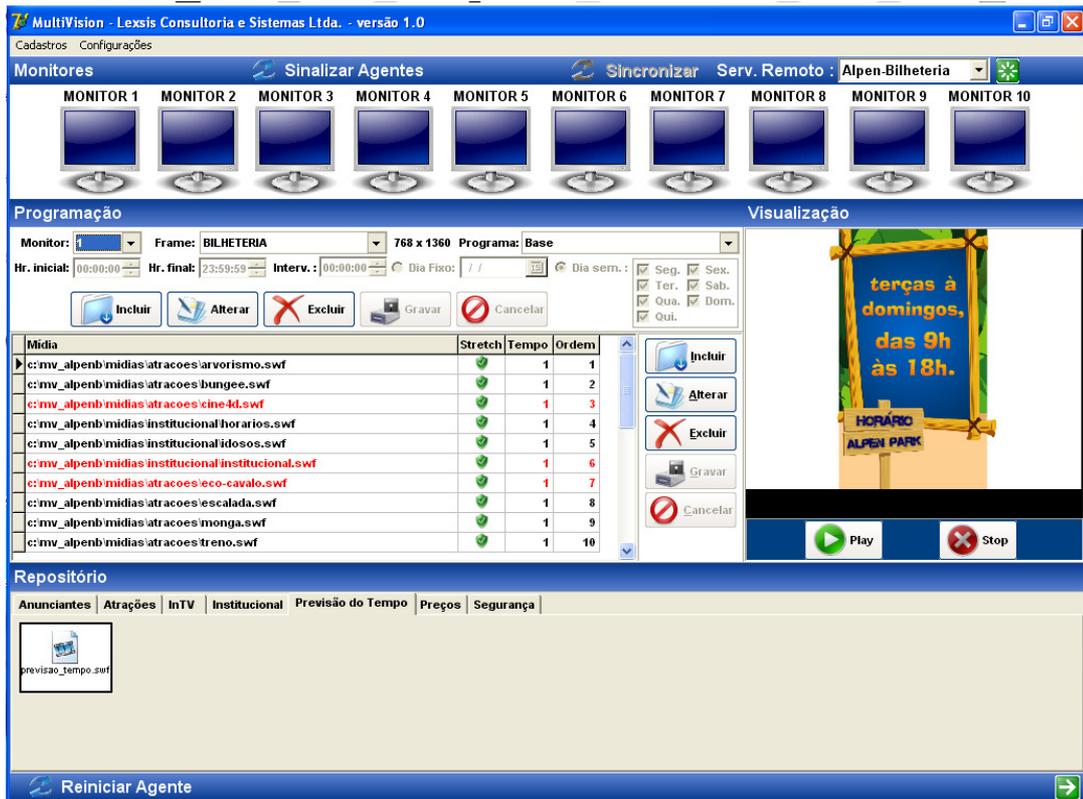


Figura1: Interface do software de gerenciamento desenvolvido pelo Grupo Thema

#### 4.4 Sinalização Digital e Comunicação Interna

A comunicação é uma área estratégica para as empresas. Sua importância foi percebida já no período da revolução industrial, quando surgiram as fábricas e a relação entre capital e trabalho tornou-se mais complexa. Até meados do século passado, ainda havia um conflito intrínseco no relacionamento entre patrões e empregados, onde os últimos, organizados em sindicatos, eram vistos como uma constante ameaça e os chefes eram vistos como os grandes exploradores. Neste momento, a comunicação com o público interno, ou seja, com os trabalhadores, tornou-se premente. Ainda hoje existe o conflito entre empregados e empregadores, o que torna ainda importante a atividade de comunicação interna, mas as relações de trabalho já estão bem mais amadurecidas.

A produção em massa gerou um fenômeno de superprodução, tornando necessário empreender uma comunicação mercadológica para tornar os produtos e as empresas conhecidos por parte dos seus públicos externos. A partir destas necessidades de comunicação percebidas pelos grandes industriais surge e consolida-se a comunicação organizacional. Segundo Goldhaber:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p. 68)

Até o final da década de 80, a comunicação nas empresas era realizada através dos meios tradicionais, como as publicações impressas, a correspondência empresarial, os meios de comunicação, etc. Hoje, a comunicação organizacional utiliza também as novas tecnologias de comunicação como meio e instrumento para atingir seus objetivos.

A desterritorialização da informação e as inúmeras possibilidades de comunicação que a rede mundial de computadores - *Internet* - trouxe para a sociedade são uma realidade também nas empresas. Hoje as empresas usam a rede para comunicar-se com seus clientes, com seus fornecedores e com a comunidade de uma forma geral, para venderem seus produtos ou oferecerem seus serviços, ou simplesmente para tornarem-se conhecidas.

Com o público interno, um novo veículo que vem sendo utilizado com muito êxito é a sinalização digital. O objetivo deste veículo de comunicação é a divulgação de informações relativas à empresa, para os seus próprios funcionários e administradores.

O assessor de comunicação, seja ele um jornalista ou um relações públicas, é o profissional que deve garantir que a empresa utilize potencialmente este novo canal de comunicação. No caso específico dos profissionais das relações públicas, é fundamental que exista uma adaptação aos novos instrumentos que surgem em função das novas tecnologias.

A sinalização digital é um veículo facilitador do trabalho de relações públicas, pois representa um canal mais eficiente e eficaz para enviar informações, pois disponibiliza serviços e informações que facilitam o desempenho das atividades nos setores no cotidiano de uma empresa.

A ferramenta em questão possibilita que as informações sejam coletadas de forma mais rápida e disponibilizadas para todos os membros da instituição. A empresa tem condições de diminuir os gastos em material impresso, deslocamento de pessoas, entre outros, maximizando o papel do funcionário na instituição.

Nesta ferramenta podem ser disponibilizados dados sobre produtos, ofertas internas de emprego, calendários de eventos, informações de última hora e demais informações pertinentes ao andamento das atividades da empresa. Estas informações podem ser programadas de acordo com interesse de cada departamento e do local onde o ponto está instalado.

É importante ressaltar que este veículo abrange os colaboradores de forma mais completa, visto que ainda há uma boa parte do corpo de funcionários das empresas que não tem acesso à internet e, conseqüentemente à intranet. Os pontos de sinalização digital estão instalados em locais que os colaboradores circulam diariamente, o que facilita o acesso à informação de forma rápida e direcionada. A ferramenta representa, portanto, um instrumento de comunicação interna que possui um grande potencial para se tornar um dos principais instrumentos de comunicação dirigida entre a empresa e seus funcionários e parceiros.

## 5. SINALIZAÇÃO DIGITAL NA LIGHT S.A.

### 5.1 Histórico

Os primeiros passos da Light começam em sete de abril de 1899, em Toronto, no Canadá, onde foi fundada a São Paulo *Tramway - Light and Power Company*, que em 17 de julho do mesmo ano foi autorizada, por decreto do presidente Campos Sales, a atuar no Brasil. Sua atuação em São Paulo começou no mesmo ano através da construção da Usina Hidrelétrica Parnaíba, concluída em 1901, posteriormente passando a operar os serviços de geração e distribuição de energia elétrica e bondes elétricos do município de São Paulo.

A partir do sucesso da operação paulista, no dia 9 de junho de 1904, os mesmos sócios canadenses criam no Canadá a *The Rio de Janeiro Tramway - Light and Power*, o primeiro nome da Light no Rio de Janeiro, que recebeu autorização governamental para funcionar no Rio de Janeiro em 30 de maio de 1905. Nesse mesmo ano a *The Rio de Janeiro Tramway - Light and Power* adquiriu o controle acionário da concessionária de iluminação a gás, a empresa belga *Société Anonyme du Gás de Rio de Janeiro*, serviço que foi controlado pela Light até 1969, quando foi transferido para o governo estadual.

Em 1905, o Brasil ainda não era um país industrializado e a Light dava início à construção da então maior e mais moderna usina hidrelétrica do país, a Usina de Fontes, situada no município de Piraí, no estado do Rio de Janeiro. Nas décadas seguintes, conforme o estado crescia, entraram em operação outras usinas: Ilha dos Pombos (1924), Fonte Nova (1940), Santa Cecília (1952), Vigário (1952), Nilo Peçanha (1953) e Pereira Passos (1962).

Em 1907, a Light adquiriu e unificou diversas companhias de bondes e carris urbanos que funcionavam na cidade, controlando o serviço até 1963, alargando a zona urbana do Rio de Janeiro, contribuindo para o surgimento de vários bairros como Leme, Copacabana, Ipanema e Leblon. Além dos bondes, em

1918 investiu no ônibus elétrico que percorria a Avenida Rio Branco e circulou até 1927. Um ano antes, criou a Viação Excelsior com os modernos ônibus com cigarra e cobrador. Em 1928, surge o Imperial, ônibus de dois andares, logo apelidado de "chope duplo" pelo cidadão carioca, que utilizou a condução até 1948.

A Light adquiriu ainda, de um consórcio alemão, a concessão do serviço telefônico, passando a controlar as comunicações nas duas principais cidades do país, Rio de Janeiro e São Paulo, quando em 1966 passa o serviço para o governo federal.

A partir de 1912, a *The Rio de Janeiro Tramway - Light and Power* passa a ser controlada pela *holding* também canadense *Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd. - Batraco*, que também se transforma em controladora da Light de São Paulo.

Ao longo de quase 50 anos a vida e a aparência da cidade do Rio de Janeiro foi modificada pela empresa, que substituiu o bonde puxado a burro pelo elétrico, o lampião a gás pela luz elétrica, o fogão a lenha pelo gás canalizado, o mensageiro pelo telefone.

## 5.2 Alteração de Denominação

Em 1956, a *holding Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd.* começa a atuar em inúmeros ramos, dentre os quais o imobiliário, hoteleiro, serviços de engenharia, agropecuária, entre outros, e muda de nome, passando-se a chamar *Brascan - Brasil Canadá Ltda.* A empresa *São Paulo Tramway, Light and Power Company* se funde com a *Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Company*, numa única razão social, agora chamada de Light – Serviços de Eletricidade S/A, vinculada à Brascan Ltda. A partir daí, o nome Light, já popularizado e consagrado pela população dos dois estados seria a razão social da empresa.

### 5.3 Estatização

No final da década de 1970, o contrato de concessão da Light – Serviços de Eletricidade S/A com o governo federal, assinado no início do século e com validade de 70 anos seria encerrado com a entrega dos ativos investidos pela empresa ao governo brasileiro. Porém em circunstâncias obscuras, principalmente no momento político vigente – o regime militar - o então ministro das minas e energia Shigeaki Ueki, através da Eletrobrás, adquiriu o controle acionário da Light – Serviços de Eletricidade S/A e estatizou-a.

A justificativa oficial para a compra era a de que esta se fazia necessária, pois só tendo o governo como mediador a empresa conseguiria os empréstimos externos necessários aos investimentos na expansão de seus sistemas. Sem isso, o próprio desenvolvimento industrial das cidades do eixo Rio – São Paulo estaria em risco. A compra da Light marcou a conclusão do processo de nacionalização do setor de energia elétrica, iniciado em 1961 com a aprovação da lei que criou a Eletrobrás, consagrando a adoção da solução estatizante para o setor.

Na sequência, em 1981 o governo do estado de São Paulo adquiriu a parte paulista da Light e criou a sua própria empresa de energia, com o nome de Eletropaulo. A parte fluminense da Light, por outro lado, virou uma empresa estatal federal voltada à holding estatal federal Eletrobrás, com a mesma denominação de antigamente, Light Rio ou Light, sendo uma das principais empresas estatais do estado, mantendo a responsabilidade pelo fornecimento de energia elétrica nas principais cidades da Região Metropolitana do Rio de Janeiro e do Vale do Paraíba Fluminense.

## 5.4 Privatização

A Light foi privatizada pelo programa federal de desestatização através de leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, em 21 de maio de 1996, onde os compradores da empresa foram as empresas/consórcios:

- Rio Minas Energia Participações S.A. (RME) composta pela Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Andrade Gutierrez Concessões S.A. (AG Concessões), Pactual Energia Participações S.A. (Pactual Energia) e Luce Brasil Fundo de Investimentos em Participações ;
- AES Corporation, Reliant Energy e Companhia Siderúrgica Nacional;
- EDF International, vinculada à empresa francesa *Electricité de France* – (EDF).

Estas empresas passaram a controlar cerca de 80% do capital da Light Rio, sendo os outros 20,6% pertencentes a acionistas minoritários. Em fevereiro de 2002, foi concluído o processo de reestruturação societária, consolidando a EDF como principal acionista controladora da Light.

Para cumprimento da legislação vigente sobre o setor elétrico, em que as atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica precisam ser alocadas em empresas diferentes, foi efetuado o processo de desverticalização da Light em 2005, originando as seguintes empresas:

- Light Energia S.A., responsável pela geração/transmissão;
- Light Serviços de Eletricidade S.A., responsável pela distribuição;
- Light Esco Ltda, comercializadora;
- Holding Light S.A., controladora das três operacionais.

Estas empresas formam, atualmente, o Grupo Light.

Em 28 de março de 2006, foi celebrado o Contrato de Compra e Venda de Ações entre a *EDF International S.A (EDFI)* e a Rio Minas Energia Participações S.A. (RME), sendo assim a empresa RME a única controladora das empresas do grupo, com 52.46% da Light.

Em Dezembro de 2009, a CEMIG comprou as ações da Andrade Gutierrez Concessões S.A. (AG Concessões), Pactual Energia Participações S.A. (Pactual Energia) e Luce Brasil Fundo de Investimentos em Participações (Luce) e tornou-se assim a única acionista da RME, com 52,46% da Light S.A.

Atualmente é administrada pela CEMIG Geração e Transmissão S.A. Denominada de CEMIG GT.

## **5.5 Produção de Energia**

A Light Rio, através da Light Energia S.A, tem uma estrutura que inclui cinco usinas hidrelétricas, com capacidade instalada de 852 MW. São elas: Fonte Nova, Nilo Peçanha e Pereira Passos, localizadas no complexo hidrelétrico de Lajes (em Piraí, no sul fluminense), Ilha dos Pombos, no município de Carmo (divisa com Minas Gerais), e Santa Branca, no município paulista de mesmo nome.

A empresa possui também duas usinas elevatórias, Santa Cecília, em Barra do Piraí, e Vigário, em Piraí, responsáveis pelo bombeamento das águas do rio Paraíba do Sul e do rio Piraí, que geram energia. As águas do rio Piraí, além de aproveitadas para gerar energia, são utilizadas para abastecimento de água para o Grande Rio através do sistema Guandu, operadas pela CEDAE.

Entretanto, a Light não produz toda a energia elétrica que distribui a seus clientes, necessitando comprar energia adicional de outras usinas/empresas geradoras, tais como o complexo nuclear de Angra dos Reis, Furnas Centrais Elétricas e Itaipu.

## 5.6 Missão

Ser uma grande empresa brasileira comprometida com a sustentabilidade, respeitada e admirada pela excelência do serviço prestado a seus clientes e à comunidade, pela criação de valor para seus acionistas e por se constituir em um ótimo lugar para se trabalhar.

## 5.7 Valores

Foco nos Resultados, Mérito, Coragem e Perseverança, Comportamento Ético e Solidário e Alegria.

## 5.8 Organograma



Figura 2 – Organograma Light

## 5.9 Comunicação Interna na Light

A Light conta, atualmente, com 3.800 funcionários e 7.000 terceirizados. A comunicação interna é parte da superintendência de comunicação empresarial que, embora não conste no organograma da empresa, está ligada a presidência da empresa.

Todo o processo de comunicação interna é planejado e executado dentro da própria empresa por meio do núcleo de comunicação interna que é composto por: uma jornalista, uma designer gráfica e um relações públicas.

O trabalho é realizado sob a supervisão do superintendente de comunicação e da diretoria de gente. O núcleo é responsável pelo planejamento e execução da comunicação com todos os colaboradores, distribuídos pelos diversos pontos de atendimento da Light.

As principais ferramentas utilizadas para comunicação com os funcionários, até a implantação da rede de sinalização digital, eram a intranet, correio eletrônico e os murais informativos. Todavia, estas ferramentas, não tinham o alcance necessários para atingir todos os colaboradores.

Os murais não são tão eficientes visto que a empresa possui diversas sedes o que dificulta a atualização. Mesmo que haja responsáveis pela manutenção dos murais em cada sede, o núcleo de comunicação interna não tem controle a respeito da efetivação das atualizações solicitadas. Apenas na matriz da Light, onde está estabelecido o setor de comunicação da empresa, é possível controlar e avaliar a ferramenta.

A intranet é a principal ferramenta de comunicação da Light com seus colaboradores. É por meio deste canal que a empresa transmite as principais informações aos empregados. A cada nova informação, um comunicado é enviado via correio eletrônico para que os colaboradores acessem no portal. A principal deficiência desta ferramenta é a não abrangência de todos os colaboradores da empresa. Uma parte considerável do corpo de funcionários não tem acesso a

internet por falta de conhecimento ou por realizar apenas trabalhos de campo, fora da empresa. Para suprir estas deficiências, em setembro de 2010, a empresa implantou um projeto piloto de sinalização digital, conforme informações do próximo tópico.

## **5.10 Rede de Sinalização Digital Light S.A**

Para suprir a deficiência das atuais ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa, em setembro de 2010, a Light instalou um projeto piloto de sinalização digital em duas unidades da empresa. São vinte pontos, sendo onze instalados na Matriz, no centro do Rio de Janeiro e nove instalados na unidade de Frei Caneca, onde se concentra a maior parte dos colaboradores que não tem acesso à internet.

Cada um dos pontos é composto por um net top, um modem 3G e um monitor de 32 polegadas. A empresa optou por utilização de tecnologia 3G por motivos de segurança da rede interna, considerando que o sistema busca informações de portais externos. Desta forma, a rede funciona de forma independente, eliminando os riscos de algum vírus desestabilizar a o sistema interno.

O processo de escolha dos pontos de instalação levou em consideração a circulação dos colaboradores nos ambientes e a concentração de funcionários sem acesso à internet. Após avaliação, os locais escolhidos foram os seguintes:

### **5.10.1 Unidade Marechal Floriano (onze pontos):**

Prédio Principal

- Hall de Elevadores térreo
- Sala Diretoria
- Prédio SSC:
- Hall de Elevadores térreo

#### Bloco 4

- Hall de elevadores térreo
- Academia Light – Recepção
- Espaço Vida Ativa
- Hall dos elevadores – 3º andar
- Posto Médico – Recepção

#### Bloco 7:

- Entrada 1º andar
- Bloco 9:
- Restaurante Sodexo 1 – Caixas
- Restaurante Sodexo 2 – Balança

#### **5.10.2 Unidade Frei Caneca (nove pontos):**

- Restaurante Ambiente 1 – Café
- Restaurante Ambiente 2 – Sala
- Casarão – Hall de entrada
- Pool de Veículos – Local onde os colaboradores se preparam para fazer trabalho externo
- Entrada Prédio Principal – Térreo
- Entrada Prédio Principal – 1º andar

- Vestiário 1
- Vestiário 2



Figura 3 – Terminal Instalado no Hall de Elevadores - Térreo

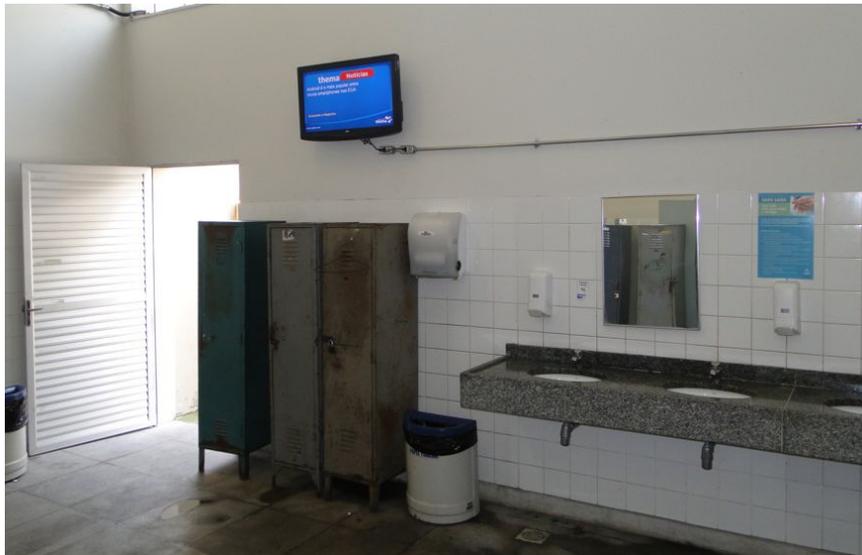


Figura 4 – Terminal instalado no vestiário 1



Figura 5 – Terminal Instalado no Hall de Elevadores – 3º andar.



Figura 6 – Terminal Instalado na recepção do Posto Médico.

### 5.10.3 Gerenciamento da programação

O desenvolvimento e gerenciamento da programação da rede de sinalização interna da Light são feitos pelo Grupo Thema, de Porto Alegre, empresa que desenvolveu o *software* e a tecnologia implantada.

Para atender a demanda, a empresa montou um plantão exclusivo para

atendimentos às solicitações deste cliente, o qual é composto por um estudante de Relações Públicas, um webdesigner e um estudante de publicidade.

O sistema é atualizado diariamente, conforme as solicitações do núcleo de comunicação da Light. O Núcleo envia o briefing das informações que devem ser veiculadas e a equipe do Grupo Thema cria as vinhetas e transmite aos monitores. A figura abaixo ilustra o procedimento:



Figura 7 – Esquema de transmissão de programação Light

Os prazos para atendimento às solicitações do núcleo de comunicação interna e transmissão aos monitores são os seguintes:

- Alteração de texto (sem alteração da arte) em vinhetas já veiculadas: 03 horas úteis;
- Criação de vinheta com base em arquivo editável enviado: 06 horas úteis;
- Criação de *layout* e/ou conteúdo para vinhetas e animação: 24 horas úteis.

#### **5.10.4 Monitoramento**

A rede de sinalização digital da Light é monitorada pelo Grupo Thema ininterruptamente. Por meio de outra ferramenta, também desenvolvido pela empresa, os profissionais responsáveis pelo atendimento monitoram a programação verificando a ocorrência de possíveis erros na transmissão. Qualquer divergência é solucionada de forma remota.

Esta mesma ferramenta envia alerta de problemas de conexão com os equipamentos. Caso a conexão não seja re-estabelecida em 15 minutos, um técnico é enviado ao local em um prazo de 2 horas úteis.

Equipamentos que apresentarem falhas que não possam ser recuperadas de forma imediata são trocados em 24 horas.

#### **5.10.5 Programação**

A grade de programação foi elaborada pelo núcleo de comunicação interna da Light com base nas solicitações do departamento de recursos humanos. Segue abaixo as vinhetas fixas que compõem a grade do primeiro trimestre.

##### Oportunidades Light

Antes de fazer recrutamento externo para contratação de novos funcionários, a Light divulga nos pontos de sinalização digital as demandas para que os funcionários já contratados tenham oportunidade de trocar de setor ou serem promovidos, conforme interesse. Nesta vinheta são apresentadas as características e pré-requisitos da oportunidade, bem como os prazos de inscrição.

##### Boas-vindas aos novos empregados

Vinheta desenvolvida para apresentar os colaboradores contratados

pela empresa no mês anterior.

#### Treinamentos Academia Light

A Light construiu uma academia para uso dos funcionários. Nos pontos de sinalização digital são divulgadas as aberturas de vaga e treinamentos da academia;

#### Aniversariantes do Dia

Relação de aniversariantes do dia.

#### Segurança do Trabalho

A Light desenvolve uma série de campanhas para promover a segurança no ambiente de trabalho. Por meio dos pontos de sinalização digital, são apresentados diversos vídeos de incentivo às boas práticas. Nos pontos instalados nos vestiários, onde os colaboradores se preparam para atender os chamados e fazer instalações, as informações referentes à segurança no trabalho são divulgadas de forma mais incisiva e direcionada.

#### Eventos para empregados

Divulgação de eventos internos como: treinamentos, teatros, campanhas de vacinação, doação de sangue entre outras atividades.

#### Metas e resultados financeiros da empresa

Apresentação dos resultados obtidos no mês anterior e as metas do mês corrente.

#### Obras em andamento e de grande impacto

Divulgação das obras promovidas pela Light, na cidade do Rio de Janeiro, com objetivo de modernizar a geração e transmissão de energia elétrica.

#### Valores/Missão

Divulgação permanente da missão e dos valores da empresa.

#### Eventos patrocinados pela Light

Relação de todos os eventos patrocinados pela Light no mês corrente.

### Investimentos

Informações referentes aos investimentos feitos pela empresa com objetivo de modernizar a geração e transmissão de energia elétrica na cidade do Rio de Janeiro.

### Prêmios conquistados pela empresa

Apresentação das premiações conquistadas pela empresa.

### Notícias gerais

Veiculação de notícias atualizadas, de hora em hora, referentes ao segmento cultural, econômico e de energia elétrica.

### Previsão do tempo

Veiculação da previsão meteorológica da semana, para a cidade do Rio de Janeiro.

### Cardápio dos restaurantes

Vinhetas apresentando o cardápio do dia do restaurante localizado nas dependências da Light.

### Programação Centro Cultural Light;

Programação cultural do mês corrente do Centro Cultural Light.

### Dicas do Meio Ambiente

Veiculação de informações de incentivo à responsabilidade com o meio ambiente.

### 5.10.6 Resultados obtidos

Após 90 dias da implantação do sistema de sinalização digital da Light já é possível observar os resultados positivos da ferramenta. O corpo diretivo da Light considera este novo veículo um grande avanço no processo de comunicação da empresa com seus colaboradores.

De modo geral, a implantação do sistema de Sinalização Digital teve como objetivo permitir a divulgação das ações realizadas por todas as áreas da empresa e facilitar o acesso às informações de políticas, normas, ações e resultados da instituição por todos os seus colaboradores.

As principais vantagens apontadas pelos diretores da empresa são: a agilidade na disseminação da informação; a abrangência de todos os colaboradores da empresa e a possibilidade de transmitir conteúdos que antes não se tinha possibilidade de fazer de forma rotineira tais como vídeos e outras informações que necessitam de atualização instantânea.

Outro ponto que vale ressaltar é que a Light passa a transmitir informações importantes em pontos estratégicos. Por exemplo, com esta ferramenta, diariamente a empresa pode reforçar os itens de segurança no trabalho nos vestiários em que os colaboradores se preparam para os trabalhos de campo. Podem também estimular o consumo de alimentos saudáveis nos restaurantes, os cuidados que se devem ter ao praticar exercícios físicos na academia entre outras informações direcionadas.

Alguns pontos falhos também devem ser ressaltados. O primeiro deles é que, na fase inicial, o núcleo de comunicação interna não teve total compreensão dos formatos de conteúdos ideais para veiculação. Planejavam a inclusão de informação com longos textos e isto não é adequado uma vez que os colaboradores permanecem pouco tempo em contato com os pontos. Outro ponto negativo da fase inicial do projeto foi o roubo de dois *modems* por parte dos colaboradores, obrigando a instalação de carenagens que impedem o acesso dos colaboradores aos equipamentos.

No ano de 2011, a Light implantará mais 40 pontos de sinalização digital a fim de abranger todas as unidades de empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que toda empresa é formada por pessoas que se inter-relacionam para a obtenção de um objetivo comum, estabelecer e manter um processo de comunicação organizacional é uma necessidade. O processo de comunicação permite ganho de tempo e integração de dados facilitando a interatividade nos mais diversos setores. Essa comunicação, da mesma forma, deve ser implantada dentro das organizações, no sentido de obter-se uma otimização de processos e agilização do trabalho, criando instrumentos que dêem suporte e facilitem o processo comunicativo.

De tempos em tempos, as mudanças tecnológicas remodelam a sociedade e estabelecem novos modos de viver. As organizações ampliam, de modo significativo, sua relevância, num mesmo ritmo em que os recursos tecnológicos se diversificam, exigindo novas competências dos profissionais.

A associação das práticas de relações públicas aos instrumentos disponibilizados pela internet contribui para o estreitamento das relações organizacionais, tornando o processo comunicacional eficaz, onde ações passam a ser revertidas sob a forma de lucratividade. Além de inserir a empresa em novos nichos de mercado, permite a ampliação dos instrumentos tradicionais de relações públicas.

Diante da era da informação, muitas áreas da comunicação estão sendo dominadas pela tecnologia, visto que esta desempenha um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação social. Segundo Miranda e Simeão:

a velocidade com que novas informações são geradas cria a necessidade ao homem de permanente atualização". Ou seja, é necessário que as organizações estejam inseridas na sociedade da informação e transmitam as mensagens ao público interno de forma ágil, afim de que toda a organização tenha a mesma informação. (MIRANDA E SIMEÃO, 2005, p. 26)

Os instrumentos de comunicação interna que se originam da tecnologia,

como a sinalização digital, trazem novas perspectivas para a comunicação com os funcionários, já que facilitam a troca de informações no cenário organizacional. De maneira geral possuem mais benefícios do que pontos negativos. Se a organização souber utilizar esses instrumentos, pode aumentar a produtividade, motivação e agilidade na instituição.

No trato com o público interno, o novo comunicador tem que estar mais atento e perceber que não existe apenas um único público interno, mas diferentes públicos internos, com formação cultural, social, política e econômica distintas. Os conteúdos precisam ser direcionados e as linguagens apropriadas para que a comunicação se torne eficiente e efetiva.

A possibilidade de melhor segmentação é a principal vantagem da ferramenta. A sinalização digital possibilita que as informações sejam coletadas de forma mais rápida e disponibilizadas mais democraticamente para todos os membros da instituição, adaptando o conteúdo de forma apropriada para cada grupo dentro da organização.

A tecnologia da sinalização digital permite que projetos de TV's corporativas sejam utilizadas não somente em empresas de grande porte, mas também por empresas menores, devido ao custo infinitamente menor do que de uma TV corporativa tradicional, via satélite. Além disso, a tecnologia possibilita melhorias significativas na forma de comunicação entre as empresas e seus colaboradores, tornando o processo mais ágil e eficaz, além de diminuir os gastos em material impresso, deslocamento de pessoas, entre outros, maximizando o papel do funcionário na instituição.

Segundo Kunsch (2003) são as "inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso dos seus benefícios". De modo geral, a tecnologia chegou para facilitar as relações nas organizações e se for bem gerenciada, gera resultados positivos e satisfatórios para a empresa e seus públicos de interesse. A sinalização digital representa, portanto, um instrumento de comunicação interna que possui um grande potencial para se tornar um dos principais instrumentos de comunicação dirigida entre a empresa e seus funcionários e parceiros.

Por fim, cabe destacar que o profissional de relações públicas deve estar atento ao surgimento de novas tecnologias, dispondo de seus instrumentos e adequando-os em favor dos objetivos de comunicação da organização. A tendência é que o comunicador empresarial esteja de olho no ritmo acelerado da circulação de informações e, assim, possa se adaptar à realidade em que vivemos, caracterizada por constantes transformações.

## 7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza: *Relações Públicas na Sociedade em Mudança*, Revista *Comunicarte*, Campinas, 1984.

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

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: MakronBooks, 1994.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. **Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações**. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FRONCKOWIAK, John W. **Intranet para leigos**. São Paulo: Berkeley, 1998.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: 7ª Ed. 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling - **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_ **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIMA, Frederico O. *A sociedade digital: impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MARCHIORI, Marlene Regina publicado na revista **Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 31, segundo trimestre 1999.

MIRANDA, Antônio e SIMEÃO, Elmira (Orgs.). **Informação e Tecnologia: conceitos e recortes**. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

FORTES, Wladyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação**

**empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2005.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse.** São Paulo. Summus, 2003.

SILVA, Jaqueline Qinozes, **BARICHELLO**, Mariano da Rocha et al. **A Representação das Organizações no Espaço Midiatizado.** Disponível em <[www.intercom.org.br](http://www.intercom.org.br)>. Acesso em 15 de setembro de 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão.** 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STRAUBHAAR, Joseph & LaRose, Robert. **Comunicação, Mídia e Tecnologia.** São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2004.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações.** Alfragide, Editora McGraw Hill. 1998.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. – Porto Alegre:Bookman, 2001. 196p.

WEAVER, W e SHANNON, C. “**A Teoria Matemática da Comunicação**”. In: COHN, G. (org). **Comunicação e indústria cultural.** São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1978.

WEY, Hebe, **O processo de Relações Públicas.** 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.